PÉRIODIQUE BIMESTRIEL DE L'UWE

septembre-octobre 2008 | Numéro 214

Dynamisme

Le business des managers wallons

L'INVITÉ

Une entreprise à plus de 500 km/h

Marcel Miller (Alstom)

ENTREPRISES
15 visions de l'entreprise en Belgique

ACTIONS
NCP-Wallonie : mission renforcée

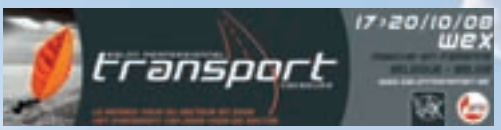
RÉSEAUX
Un cocktail de raison et de passion !

SPECIAL Economie

L'ÉCONOMIE WALLONNE
Faisons le point !

Diesel made by STILL

Faible consommation – Emission réduite



Visitez nous sur stand 4cd1

*Valable pour le RX 70 – 2,5 t diesel / nouveau modèle selon la norme VDI 2198 (60 cycles de fonctionnement par heure) / ancien modèle selon la norme VDI 2198 (45 cycles de fonctionnement par heure) seulement 2,2 l / h.

Le RX 70 consomme le moins au monde – seulement 2,5 l / h*.

STILL, le leader dans la fourniture de systèmes de commande intelligents de dispositifs intralogistiques, est à la pointe des nouvelles technologies. Non seulement en matière d'efficacité, mais également dans le domaine de la protection de l'environnement. Le nouveau modèle performant, le RX 70, offre tous les avantages d'une motorisation hybride économique. Aucun chariot élévateur dans le monde consomme moins – seulement 2,5 l / h*. Cette faible consommation permet de réduire les émissions de CO_2 jusqu'à 60 % (par rapport aux modèles comparables). Une combinaison qui fait non seulement le bonheur de votre portefeuille, mais également celui de notre environnement.

STILL S.A. • Vosveld 9 • B-2110 Wijnegem
Tél: +32 (0) 3 360 62 00 • Fax: +32 (0) 3 326 21 42
info@still.be • www.still.be

Vous trouverez des informations supplémentaires sur le site www.still.be / RX 70.

STILL
first in intralogistics

Editorial

Vincent REUTER,
Administrateur
Délégué de l'UWE

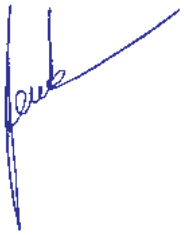
"L'ÉTAT DE LA WALLONIE N'AUTORISE AUCUN RELÂCHEMENT DANS L'EFFORT"

Union Wallonne des Entreprises

Chemin du Stockoy 3
B-1300 Wavre
Tél: 010 47 19 40
Fax: 010 45 33 43
info@uwe.be
www.uwe.be

L'après Plan Marshall

L'usage veut qu'au moment de la rentrée politique, les associations professionnelles, dont l'UWE, exposent leurs thèmes d'activité des mois suivants. Exercice d'autant plus approprié à l'orée de la période électorale, même si, en Belgique, nous inspirant des journées de non-anniversaire d'Alice aux Pays des Merveilles, nous aurions plus vite fait de célébrer les journées de non-élection.
Exercice nécessaire aussi, car l'état de la Wallonie n'autorise aucun relâchement dans l'effort, et exige au contraire son intensification et son inscription dans la durée.
On en vient ainsi au Plan Marshall qui couvre la période 2006-2009, et à la question de savoir ce qu'il en advient par la suite.
Disons d'emblée que ce plan n'a pas encore véritablement livré ses résultats économiques, et c'est compréhensible, s'agissant essentiellement de faisceaux de mesures dans les domaines de la fiscalité, de la stimulation de la recherche ou de l'investissement, ou encore de l'apurement du passif environnemental, bref des mesures visant à (re)structurer l'économie de la région. L'évaluation autre que très partielle n'est donc pas encore possible ; cependant il y a une conviction de la part des acteurs économiques, que ces dispositions sont pour la plupart appropriées et de nature à contribuer à l'objectif de développement de notre économie. Il faut donc les perpétuer, en espérant que ni de possibles changements dans le paysage politique, ni une conjoncture moins favorable ne serviront de prétexte à des changements de cap.
Ecrivons le clairement et nettement : c'est à la politique économique qui sera menée en région wallonne après les élections de juin 2009 qu'on jugera de la volonté réelle de hisser la Wallonie à l'état de région maîtresse de son avenir.
Mais, et c'est capital, ce n'est pas seulement la politique économique qui servira d'étalon, car le plan Marshall est au moins aussi intéressant par ce qu'il ne traite pas que par ce qu'il contient. C'est une chose de dire qu'il est approprié ; c'en serait une autre de dire qu'il est suffisant.
Et ce qu'il ne traite pas – peu importent les raisons – ce sont deux chapitres sans lesquels pourtant rien n'est possible.
Il serait d'abord totalement illusoire d'escompter un progrès économique – et donc social – sans s'occuper en même temps, avec conviction et courage, de notre enseignement, en net décalage par rapport aux besoins de notre société.
Essentiel également, le fonctionnement du secteur public, dont l'efficacité et l'efficience figurent parmi les conditions de toute avancée.
Ajoutons à tout cela la nécessaire réforme du marché du travail, l'exploitation à plein du potentiel qu'offre notre espace territorial, la stimulation du capital à risque comme moteur de croissance, et l'on aura le sommaire des principaux thèmes qui occuperont l'UWE les mois et les années à venir ...



Vincent REUTER

Ethias Assurance

Protégez au mieux votre entreprise !

Assureur de référence, notamment en Accidents du Travail et en Assurance Auto, Ethias vous offre un large éventail de garanties et des solutions sur mesure. Ajoutez-y des tarifs avantageux, un traitement rapide des sinistres ainsi que des conseils personnalisés en prévention, et vous comprendrez pourquoi les plus grands courtiers recommandent Ethias.

Pour connaître nos courtiers-partenaires :

04 220 31 31 **entreprises@ethias.be**

ethias

PREFERRED PARTNER FOR CORPORATE INSURANCE

Ethias. Associations d'assurances mutuelles agréées sous les numéros 0165, 0660 et 0661 (A.R. des 4 et 13 juillet 1979, M.B. du 14 juillet 1979). Numéros d'entreprise/TVA BE 0402.369.955, TVA BE 0402.370.054 et TVA BE 0402.370.153. Siège social : rue des Croisiers 24, B-4000 Liège.

Sommaire

Dynamisme Septembre-Octobre 2008

TÉLÉCHARGER le dossier sur www.uwe.be

L'INVITÉ

06 Marcel Miller : une entreprise à plus de 500 km/h
08 Manager c'est...
09 24 heures chrono
10 Pourquoi le rail "cartonne"
11 L'expert : Vincent Gernay (Liège Carex / Liège Airport)
12 Les aides et les liens

ENTREPRISES

14 Portraits : Investsud, Centre Wallon de la Qualité, Serge Dehaes
17 15x15 : 15 visions de l'entreprise en Belgique
18 Womanager : Florence Fernémont
20 Gestion durable : allier innovation, économie et environnement
22 Trois questions à Pierre Luthers (Forum des Entrepreneurs)
26 Patrons tous horizons : Cécile Troisfontaine et Jean-Christophe Bogaert

ACTIONS

30 Spécial Economie : le point sur la politique économique wallonne
40 Vous fabriquez un nouveau produit ? Faites-le nous savoir !
40 Nouveau visage à la tête de l'EPM
41 NCP-Wallonie : mission confirmée et renforcée
41 Le Conseil d'Administration de l'UWE fait... la Foire !
44 Etudes 2008 sur la situation de l'entreprise

RÉSEAUX

46 Analyser les risques d'un projet
47 Un guide des métiers pour le multimedia
48 Les brèves de la qualité : le management du risque
49 La Dynathèque
50 Manager, mode d'emploi

PROCHAIN NUMERO

Pour la troisième année consécutive, Dynamisme prépare un numéro à vocation internationale, avec des articles en anglais. Ce numéro sortira de presse fin novembre 2008.
Thème de cette année : «Les 40 nouveaux produits de la Wallonie qui gagne».

RESERVEZ

dès à présent vos espaces publicitaires auprès de notre régie
010/40.13.15 - info@alliancemedia.be

Dynamisme Le périodique bimestriel édité en commun par l'Union Wallonne des Entreprises Asbl et la Maison des Entreprises wallonnes Asbl

UWE, Chemin du Stockoy 3, B-1300 Wavre, Tél. : +32 (0)10.47.19.40, Fax : +32 (0) 10.45.33.43, dynamisme@uwe.be, www.dynamismewallon.be • **Rédaction :** Thierry Decloux, Madeleine Dembour (rédactrice en chef), e-mail : prenom.nom@uwe.be • **Conseil de Rédaction :** Luc De Cordier, Jean de Lame, Madeleine Dembour, Thierry Devillez, Didier Paquot, Vincent Reuter, Jean-Jacques Westhof • **Mise en page :** MMM Business Media • **Impression :** Imprimerie Vase Frères (Waterloo) • **Photo de couverture :** Tilt • **Régie publicitaire :** Alliance Media, 32(0)10.40.13.12, info@alliancemedia.be - **Routage :** Agora Mailing (Alleur) • **Editeur Responsable :** Jean de Lame, Chemin du Stockoy 3, B-1300 Wavre - **Abonnement annuel** (6 numéros) : 30 EUR à verser sur le compte de la Maison des Entreprises wallonnes 360-1149184-31 • **Tirage :** 7942 exemplaires (contrôle CIM)

Toute reproduction, même partielle, des textes et des documents de ce numéro est soumise à l'approbation préalable de la rédaction.

cim distribution dirigée 2006

ISSN 0776-1716

MARCEL MILLER (ALSTOM)

Une entreprise à plus de 500 kilomètres/heure

A la barre d'Alstom Belgium depuis 3 ans, Marcel Miller imprime sa marque auprès d'un millier de collaborateurs : la force du travail en réseau, la confiance dans les jeunes, le développement des compétences... Ce qui vaut à l'usine de Charleroi (930 personnes) d'être reconnue depuis 2006 comme centre d'excellence mondial du groupe dans 2 domaines.

Interview réalisée par Madeleine DEMBOUR

© Tilt

NOS PERFORMANCES SONT LE MEILLEUR GARANT DE NOTRE CRÉDIBILITÉ AUPRÈS DE LA MAISON-MÈRE. DE CE CÔTÉ-LÀ, ON ASSURE.

A 500 mètres de la gare de Charleroi, à un jet de pierre de la Sambre et pratiquement à l'ombre du petit ring, la rue Cambier Dupret est fréquentée chaque jour par plus de 900 personnes. L'ancienne usine des ACEC, passée sous pavillon français en 1989 en intégrant le groupe Alstom, est spécialisée dans le transport ferroviaire (signalisation et matériel roulant). Elle a le vent en poupe : l'an dernier, elle bluffait toute la presse en prenant part au record du monde de vitesse de son TGV, avec une pointe de 574,8 km/h. Une performance un peu "made in Charleroi" puisque le site avait fourni une partie de l'alimentation électrique du "super-train". *"Les performances sont le meilleur garant de notre crédibilité auprès de la maison-mère. Nous sommes reconnus depuis novembre 2006 comme centre d'excellence mondial du groupe dans deux domaines : les convertisseurs auxiliaires et la signalisation ferroviaire. De ce côté là, on 'assure' "*, indique fièrement Marcel Miller, Président d'Alstom Belgium et Administrateur délégué d'Alstom Belgium Transport.

500 ingénieurs

Appelé à la direction en mars 2005 (en provenance de Cherokee, voir en page 9, ce brillant ingénieur pilote une entreprise à très haut contenu technologique : près de 500 personnes (sur les 1160 que compte Alstom en Belgique pour ses deux activités énergie et transport ferroviaire), sont des ingénieurs. Avec 17% du personnel d'origine étrangère, et 34 "ingénieurs maison" partis en mission à l'étranger, il s'agit d'une société véritablement ouverte sur le monde.
Au bord de la faillite en 2003, la maison mère a bien – très bien même – redressé la barre. Ses deux métiers – l'énergie et le transport ferroviaire – sont des activités stratégiques qui évoluent fortement. Des pays comme le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine investissent massivement dans leurs capacités énergétiques. D'autres, comme l'Allemagne ou l'Afrique du sud, investissent dans des centrales à charbon afin de diversifier leur source d'approvisionnement.
Tout bon pour le carnet de commande ! Et du côté du rail, l'avènement de la grande vitesse fait exploser les frontières et rend le réseau ferroviaire compétitif et crédible par rapport à l'avion sur des trajets de 300 à 1000 kilomètres. *"Au départ, la grande vitesse était un concept franco-français, mais elle connaît maintenant un succès extraordinaire : résultat entre autres de ses investissements sur fonds propres pour le développement de l'AGV, le nouveau pur sang de la très grande vitesse. Manifestement le record 2007 a frappé les imaginations et des pays comme l'Italie et l'Argentine ont déjà passé commande, d'autres comme le Maroc, l'Arabie Saoudite etc. se montrent intéressés. Il y a aussi un regain d'intérêt formidable pour le tram, plus respectueux de l'environnement que d'autres modes de transport"*, détaille Marcel Miller.
La filiale belge a su profiter de cet engouement pour développer ses activités.

Xavier Sinéchal est CEO de SUEZ Energy Services, Administrateur Délégué de Fabricom GTI et d'AXIMA Services

Les 3 questions de Xavier SINECHAL

Quelles actions les pouvoirs publics et les entreprises devraient-ils prendre pour enrayer l'actuelle pénurie de personnel technique ?
Il est paradoxal que, d'une part, les jeunes générations sont fascinées par leur environnement technologique et que, d'autre part, elles montrent aussi peu d'intérêt pour les études techniques.
Quelques pistes : revaloriser les filières technique et scientifique dans les écoles, casser l'image de l'usine qui pollue, ouvrir les entreprises aux jeunes, promouvoir nos réalisations pour séduire, rappeler qu'un diplôme technique garantit un emploi gratifiant et passionnant.

Quels sont les éléments-clés pour assurer la pérennité en Belgique d'une filiale d'un groupe multinational ?
Au sein d'un groupe international, les filiales sont en compétition permanente. Il est donc indispensable de démontrer une compétitivité, une expertise propre et innovante. C'est un un challenge quotidien. Les compétences du personnel et les contacts avec les universités sont des atouts clés pour le réussir.

Votre vision de la responsabilité sociétale d'une entreprise ?
Alstom est un acteur majeur pour sa région avec plus de 1100 emplois directs et de nombreux emplois en sous-traitance. L'entreprise offre des opportunités de carrières attractives en Belgique, voire partout dans le monde, et un maintien des compétences par une formation continue.

Carte d'identité

Fondation : en 1989 ACEC Transport rejoint GEC-Alsthom et devient Alstom Transport en 1991.

Métiers :
- équipements et services de production d'électricité.
- équipements et services de transport ferroviaire.

Chiffre d'affaires 2007 : 314 millions EUR (dont 78% à l'exportation)

Recherche & Développement : 15,5 millions EUR

Effectif : 1160 personnes en Belgique (17 nationalités représentées), dont 1080 à Charleroi, 25 au QG de Bruxelles et 60 à Muizen, en Flandre.

ALSTOM BELGIUM TRANSPORT
50-52 rue Cambier Dupret - 6001 Charleroi
071/44.54.11 – www.alstom.com

ALSTOM BELGIUM POWER
80 rue Chapelle Beaussart – 6030 Charleroi
071/44.34.48

© Tilt

Manager c'est ...

1. **Développer une vision**
C'est très important de savoir vers où mener l'entreprise, et aussi d'arriver à communiquer cette vision. Cela mène parfois vers des épisodes douloureux, comme lorsque l'on doit se séparer de certaines entités.

2. **Mettre en place sa stratégie**
La suite du premier point. Lorsqu'on sait où l'on va, encore faut-il savoir quel chemin emprunter pour arriver au but. C'est la responsabilité du management d'implémenter cette stratégie.

3. **Recruter les bons talents**
La gestion des ressources humaines est une activité stratégique de l'entreprise. Notre entreprise a engagé récemment bon nombre de jeunes talents. Il faut aussi les aider à se former et à se développer. Nous consacrons 2000 euros par an et par personne à la formation.

4. **Prendre des décisions**
Il faut énormément de rigueur dans la gestion journalière. C'est essentiel de bien déléguer. Chaque département de l'entreprise doit être professionnel et atteindre ses objectifs. Les décisions doivent être prises rapidement. En cas de conflit, c'est au patron d'arbitrer.

5. **S'ouvrir au monde**
Il s'agit d'identifier tous les partenaires de l'entreprise (les "stakeholders") et de définir la manière de s'interfacer avec eux. Il y a des partenaires évidents, tels que les clients, les fournisseurs, et d'autres tels que le monde politique, celui de l'enseignement, les riverains, les associations, ... Cette ouverture doit favoriser les activités de networking mais aussi de benchmarking.

Tout d'abord, les secteurs de l'énergie et du transport ferroviaire sont au cœur des préoccupations environnementales de la nouvelle génération. Ce qui facilite le recrutement, bien nécessaire pour faire face à la croissance du carnet de commande. *"Ceux qui, aujourd'hui, rêvent de sauver la planète jugent nos activités attractives et pourvues de sens. Nous avons recruté 142 personnes depuis un an et demi"*.
Il existe différents projets pour de nouvelles centrales électriques en Belgique, notamment à Anvers, Seneffe et Visé, ainsi que des fermes d'éoliennes. *"Alstom possède une gamme complète de produits pour ces types d'applications. En Belgique nous possédons des installations uniques en Europe pour la maintenance des machines tournantes dans les centrales électriques"*.

LE spécialiste mondial de la signalisation

Le site Transport belge est le centre de compétences mondial pour 2 types d'activités : les convertisseurs auxiliaires et la signalisation ferroviaire.
C'est à Charleroi qu'Alstom développe sa solution ERTMS (pour European Rail Traffic Management System).
Si la grande vitesse se développe au niveau ferroviaire, la signalisation restait encore propre à chaque pays. C'est pourquoi l'Europe a créé une norme de signalisation commune qui permet l'interopérabilité. Il s'agit, petit à petit, d'équiper des "corridors" avec le nouveau système. Charleroi est LE spécialiste mondial de cette activité, ce qui procure des retombées positives en terme de volume de travail (450 personnes y sont affectées !).
Autre plume au chapeau du site : l'important contrat décroché pour la rénovation de la signalisation ferroviaire en Belgique. A terme, les 368 cabines de signalisation situées le long des voies de chemin de fer seront remplacée par 31 nouvelles unités. *"Près de 60 personnes sont aujourd'hui dédiées à ce projet qui se prolongera jusqu'au delà de 2012"*.

Le site carolo exporte son expertise aux quatre coins du monde, avec des commandes de produits à destination de la France, de l'Argentine, l'Allemagne, la Chine, la Turquie ...
En Belgique, la rénovation des trams De Lijn de la côte belge, la production de 420 voitures M6 à double étages pour la SNCB et la modernisation du système de sécurité du métro de Bruxelles ont aussi été confiés à Alstom.

Un acteur au sein de sa région

Très soucieux de travailler en réseau, Marcel Miller tient également à évoquer la participation d'Alstom Belgium à 2 pôles de compétitivité du plan Marshall : le pôle Logistics in Wallonia et le pôle Mecatech. *"Cela nous permet de créer des liens, notamment avec les universités, ce qui participe aussi au succès de notre politique de recrutement. Nous avons découvert une série de PME actives en région wallonne dans des métiers proches des nôtres, par exemple l'électronique de puissance. On a intérêt à se parler. Certes il y a une très grande différence entre les multinationales et les PME : les premières ont davantage de moyens, mais les deuxièmes sont sans doute plus flexibles et plus réactives. C'est la réalité du tissu économique wallon aujourd'hui: dans les secteurs industriels en Wallonie, 70% de l'emploi se situe dans des entreprises contrôlées par des capitaux étrangers. Nous devons donc continuer à renforcer l'attractivité de notre région et aider nos PME à grandir et franchir les frontières"*.
Une approche de l'économie régionale très volontariste, ce qui n'a rien d'étonnant de la part du Président (depuis mai 2007) d'Agoria Wallonie, également administrateur de l'Union Wallonne des Entreprises. *"La Wallonie a un potentiel économique extraordinaire"*. ■

Management vert

De par ses 2 métiers (transport et énergie), Alstom est au cœur des préoccupations du développement durable. Dans le domaine de l'énergie, l'entreprise propose des solutions pour améliorer le rendement des centrales existantes ou diminuer les émissions de polluants. Alstom est le numéro 1 mondial dans le domaine de l'énergie hydraulique et investit massivement dans le secteur de l'éolien. Enfin, l'entreprise est pionnière dans les technologies de capture et de stockage de CO_2.

Le train est de loin le moyen de transport le moins énergivore. Avec la grande vitesse, il s'impose petit à petit comme concurrent naturel de l'avion pour des distances jusqu'à 1000 kms. Enfin les nouveaux trains sont recyclables à 98%. Autre exemple : le nouveau métro parisien consomme 30% de moins que la génération précédente.

24 heures chrono

06:40 — Je me lève et prends le petit-déjeuner avec l'une de mes deux filles, les deux aînées ayant quitté le nid familial.

07:45 — En route vers Charleroi. J'ai toujours vécu à Bruxelles tout en travaillant en Wallonie.

08:30 — J'arrive à l'usine et j'enchaîne les réunions de travail. Chaque journée est différente. J'ai en fait deux casquettes chez Alstom : comme "Country Président" je suis le représentant d'Alstom pour la Belgique, ce qui m'amène souvent au QG à Paris. Je suis aussi le responsable de l'activité "Transport"; c'est une facette davantage commerciale, où je rencontre beaucoup de clients.

JE CONSACRE EN MOYENNE 2 SOIRÉES PAR SEMAINE AUX ACTIVITÉS DE MISE EN RÉSEAU. ON A BEAUCOUP À APPRENDRE DES AUTRES.

© Tilt

19:00 — Je consacre en moyenne deux soirées par semaine aux activités de "mise en réseau". Je prends cela très à cœur : ce sont par exemple des réunions dans le cadre d'Agoria Wallonie que je préside depuis mai 2007, dans les universités, au Comité du redéploiement stratégique du sud Hainaut...

22:00 — La journée s'achève avec une heure de lecture.

Côté cour et jardin

Né en 1953, Marcel Miller a une double formation : ingénieur civil électricien (UCL) et ingénieur commercial (Saint-Louis). Est-ce pour cela qu'il présente sa carrière comme "coupée en deux" : après 20 années dans le domaine technique (chez Philips à Wavre), il passe à sa demande dans la sphère commerciale en 1998. C'est lui qui négocie la reprise du site wavrien par Cherokee en 2000. Le passage d'une mentalité multinationale à celle de PME est un "choc culturel". En **mars 2005**, suite à des contacts avec des chasseurs de tête, c'est le "grand saut" chez Alstom à Charleroi. Demeurant à Bruxelles avec son épouse professeur de maths et 2 de leurs 4 grandes filles, Marcel Miller se décrit comme un passionné de la mise en réseau (voir ci-dessus) et de voyages en famille.

POURQUOI LE RAIL "CARTONNE"

Le secteur ferroviaire a de beaux jours devant lui

CERTAINS EXPERTS PRÉDISENT QUE D'ICI 2020,

Le fait qu'une compagnie aérienne comme Air France pense à exploiter ses propres trains est révélateur. L'avènement de la grande vitesse ferroviaire bouleverse pas mal de choses, et la libéralisation du transport de passagers, d'ici deux ans, ne fera que renforcer le mouvement. Sans compter que sur le plan écologique, le train est nettement gagnant.

par Madeleine DEMBOUR

C'est politique. C'est écologique. C'est économique. Partout en Europe, le chemin de fer est en hausse. Notre invité, Marcel Miller (Alstom, voir page 6), le confirme : *"l'avènement de la grande vitesse fait exploser les frontières et rend le réseau ferroviaire compétitif et crédible par rapport à l'avion sur des trajets de 300 à 1000 kilomètres"*.
Ce succès du rail est-il de mise chez nous ? Comment y répond-on ? Quels sont les grands projets en cours ou dans les cartons ? Quels sont les entreprises concernées ? Telles sont les questions auxquelles se propose de répondre cet article.

Pourquoi un tel succès pour le rail ?

Commençons d'abord par expliquer ce succès du rail. Les gouvernements s'y intéressent de plus en plus en raison du contexte environnemental : le rail est en effet une très bonne solution quand il s'agit de réduire les émissions de gaz à effet de serre, le bruit et la congestion urbaine. Hors Europe, les projections de croissance démographique et économique de pays émergents (Inde, Chine, Brésil, Mexique) restent très élevées et cette croissance a été plus rapide que le développement d'infrastructures ferroviaires. De grands programmes d'investissements dans les systèmes de transport urbain et suburbain sont destinés à combler ce "gap".
De nouvelles opportunités voient aussi le jour en raison de la libéralisation du marché européen du fret et du transport international. Et dans deux ans, c'est le transport ferroviaire de passagers qui sera également ouvert à la concurrence. Les nouveaux venus sur ces marchés doivent s'équiper et les systèmes de signalisation doivent également évoluer pour assurer les trafics transfrontaliers.
Autre facteur de succès : l'essor des lignes à grande vitesse. *"En 2020, la grande vitesse aura bouleversé la géographie spatio-temporelle de l'Europe"*, faisait remarquer récemment (L'Echo, 26 juillet 2008) Jean-Michel Descoine, expert en transport aérien. *"Tous les vols de moins de 3 heures seront remplacés par des trains. Quant aux aéroports, ils seront majoritairement desservis par rail, comme c'est déjà le cas en Scandinavie"*, prédit Philippe Vaillin, qui a collaboré avec la Commission européenne dans le cadre de la libéralisation. Preuve que le mouvement est en route : Air France songe à exploiter ses propres trains, notamment pour mettre en place une ligne Bruxelles-Roissy-Charles de Gaulle.

Et en Wallonie ?

Située au beau milieu de la "banane" industrielle (cette zone géographique qui désigne les sites les plus industrialisés d'Europe), notre région ne reste pas insensible à toutes ces grands manœuvres ferroviaires. Citons par exemple le dossier "TGV Fret" de Liège, qui se précise de plus en plus. En résumé, il s'agit d'utiliser la grande vitesse pour le cargo. Après plusieurs années d'études et de projections financières, l'asbl Liège Carex (pour Cargo, Rail, Express) a été fondée le 21 mars 2008. Les partenaires (SNCB, Logistics in Wallonia, le GRE, TNT, Liege Airport, Euro Carex) envisagent la possibilité d'une première rame Paris-Liège en 2012, le but étant à terme de relier, en plus de Roissy, les terminus Fret TGV d'Europe existants - comme Lyon Carex, Schipol Carex et Londres Carex - et à venir. L'investissement de départ est de 86 millions EUR (de nouveaux terminaux doivent être construits, ils auront 265 mètres de long) et le coût d'exploitation annuel est de l'ordre de 9,2 millions EUR. Investissements conséquents, mais contrebalancés par les avantages environnementaux : pour donner une idée, une rame de train peut transporter de 80 à 100 tonnes de marchandises, 6 fois plus qu'un camion et 5 à 10 fois plus qu'un avion.

TOUS LES VOLS DE MOINS DE 3 HEURES SERONT REMPLACÉS PAR DES TRAINS

Et le fret sur rail a de beaux jours devant lui, comme le fait remarquer Marcel Miller : *"22 millions de conteneurs arrivent chaque année en Europe, dont 6,5 millions à Anvers, qui est en pleine expansion. Une très petite partie – 7% seulement – de ces conteneurs repart en train. Il faut absolument augmenter cette proportion sinon cela va être l'asphyxie totale !"*.

Les corridors de fret

Dans les dossiers en cours, il faut également relever un ambitieux projet de recherche financé par la Région wallonne dans le cadre des pôles de compétitivité (2,5 ans, 14 millions EUR, 60 personnes impliquées). Ce projet, lancé en avril 2007 et appelé TransLogisTIC, vise à développer un transport combiné complet et performant en Wallonie ainsi qu'une logistique de qualité à haute valeur ajoutée. Il entend exploiter l'émergence des corridors de fret décidés au niveau européen en faveur du transport multimodal, confirmant de la sorte la position dominante des entreprises wallonnes dans le développement du système européen ERTMS (voir page 8).
L'entreprise coordinatrice est Alstom Belgium. A ses côtés on retrouve des grandes entreprises (Thales Alenia Space ETCA, Cherokee Europe, Trasys) ainsi que des spin-offs et des PME (Logiplus, CE+T, n-Side, Sodiplan, IT-Optics et Acic). Le monde universitaire est bien sûr impliqué, ainsi que le gestionnaire d'infrastructure Infrabel ou encore la SNCB. *"Au-delà des objectifs purement industriels de TransLogisTIC, il faut souligner d'autres tout aussi importants"*, explique Michel Van Liefferinge, directeur du site Alstom à Charleroi et administrateur du pôle "Logistics in Wallonia", *"celui de la création d'emplois – la plupart des sociétés participantes recrutent – le volet formation développé avec le Forem et enfin un réseau entre entreprises participantes au sein du projet et les pôles équivalents dans le nord de la France, porteur de développement"*.

VINCENT GERNAY
EST COORDINATEUR GÉNÉRAL
DE LIÈGE CAREX ET
CONSEILLER EN COMMUNICATION
DE LIÈGE AIRPORT

TGV Fret : le scepticisme est levé

Le TGV Fret est un des grands dossiers du moment. Un de ses premiers points d'ancrage sera situé dans la zone de Liege Airport, probablement dès 2012. Le concept est dans l'air depuis près de dix ans, mais le projet a pris un coup d'accélérateur fin 2005, lorsque les gestionnaires des réseaux ferrés français et belge (Infrabel) ont fait état de leur ouverture à l'utilisation de sillons pour un TGV totalement dédié au cargo. *"Pour l'instant nous respectons parfaitement l'échéancier prévu, et restons tout à fait dans une logique de réseau européen, ce qui est essentiel pour la réussite du projet car plus le réseau sera important, plus les coûts pourront être amortis sur une large base"*, détaille Vincent Gernay, Coordinateur général de Liège Carex. En effet, après la création de Roissy Carex en 2007, une association Liège Carex est constituée depuis mars 2008 pour concrétiser le dossier, tandis que Lyon Carex sera officiellement mis en place le 26 septembre 2008 et un accord avec Schipol devrait être finalisé d'ici la fin 2008. Au niveau européen, une association Euro Carex sera en place juridiquement dès cet automne.
"Le scepticisme qui était encore de mise il y a quelques mois autour de ce dossier est à présent levé", se réjouit Vincent Gernay. *"Les contacts sont excellents avec toutes les composantes de la SNCB. Elle a constaté, suite aux études de faisabilité, que les frais de raccordement au réseau ne seraient pas prohibitifs. Du côté du Gouvernement wallon, nous avons obtenu le 24 juillet la couverture de nos frais de fonctionnement pour les deux prochaines années, le temps de boucler les partenariats avec des investisseurs structurels. Pour le matériel roulant, Alstom et Siemens sont sur les rangs pour nous proposer de nouveaux modèles de rames"*.
Les choses se précisent donc dans ce concept innovant qui représente une chance unique de renforcer le pôle transport et logistique et la multi-modalité en Wallonie. ■

UNE RAME DE TRAIN TRANSPORTE DE 80 À 100 TONNES DE MARCHANDISES, 6 FOIS PLUS QU'UN CAMION ET 5 À 10 FOIS PLUS QU'UN AVION.

Le retour du tram

Dans l'inventaire de "tout ce qui bouge" au niveau du rail, signalons encore le feu vert donné par la Région wallonne, le 24 juillet dernier, à l'idée d'un tram à Liège. Ce tronçon de 14 kilomètres devrait se concrétiser sur base d'un partenariat public-privé, voie suivie notamment en France par les villes de Rouen et Reims.

Les entreprises wallonnes "sur la balle"

Enfin, on peut aussi relever l'initiative menée par l'Union Wallonne des Entreprises, dont la Cellule Marketing International accompagne les PME à l'exportation en rassemblant des fournisseurs de biens et de services pour un même secteur d'activité (formant une "grappe" d'entreprises) et en se basant sur l'aide technique d'une entreprise leader dans son domaine.
Après la création d'une dizaine de "grappes" (dans les domaines de la cimenterie, des mines et carrières, de la pétrochimie...), est née en 2007 une grappe dédiée au transport ferroviaire.

"Nous avons rassemblé les entreprises wallonnes actives dans les infrastructures, d'une part, et celles actives au niveau du matériel roulant, d'autre part, explique Guillaume de Gaiffier, Conseiller UWE en Marketing International. *Une première mission s'est rendue au Maroc en novembre 2007, à laquelle ont participé les sociétés suivantes : AEG Belgium, AS Rail, Bureau Mertens, Câbleries Namuroises, Daxi, Ets Leclerq, Fonderies Fallais, Ronveaux et Transurb Technirail. Nous avons également accompagné la mission princière en Egypte en mai 2008, et préparons un déplacement en Espagne d'ici fin 2008. Tous ces pays ont de grands projets ferroviaires et il importe que les entreprises wallonnes soient "sur la balle" pour présenter leurs solutions technologiques, qui sont fortement appréciées à l'étranger".* ■

QUELQUES GRANDS DU SECTEUR

CONSTRUCTION FERROVIAIRE

Alstom
(France)
www.alstom.com

Bombardier
(Canada)
www.bombardier.com

Siemens
(Allemagne)
www.siemens.com

SIGNALISATION

Ansaldo
(Italie)
www.ansaldo-sts.com

Invensys
(GB)
www.invensysrail.com

Thales
(France)
www.thalesgroup.com

Aides et liens utiles

www.alstom.com : le site de Charleroi coordonne le projet de recherche wallon TransLogisTIC et est le centre d'excellence mondial du groupe Alstom dans deux domaines : les convertisseurs auxiliaires et la signalisation ferroviaire.
www.agoria.be : le secteur rassemble 1.500 entreprises de l'industrie technologique.
www.translogistics.be : site du projet pilote TransLogisTIC, auquel participent 10 entreprises wallonnes et 5 centres de recherche.
www.logisticsinwallonia.be : le pôle de compétitivité consacré au transport et à la logistique.
www.uwe.be : dans le thème « International », les activités de la Cellule Marketing sont expliquées, notamment la méthodologie d'exportations en grappe d'entreprises.
Une grappe dédiée au transport ferroviaire a été créée en 2007.
www.fif.asso.fr : la fédération des industries ferroviaires en France regroupe une cinquantaine d'entreprises
www.webtrains.net : portail d'information ferroviaire développé en 2001 par un étudiant français ; existe aujourd'hui en 10 versions locales, dont une pour le Benelux.
www.laviedurail.com : l'actualité mondiale, européenne et française du monde ferroviaire.

BDO

BDO Atrio
AuditorsAccountantsAdvisors

Votre Spécialiste en évaluation d'entreprises

Différents contextes d'évaluation
- Cession - fusion
- Recherche d'un partenaire
- Structuration de groupe
- Planification successorale
- Opération en capital
- Recherche des inducteurs de valeur
- Conflit d'actionnaires

Au fil des années, nous avons développé une **méthodologie d'évaluation** fort appréciée par nos clients grâce à son degré élevé de rigueur et d'objectivité.

Nous privilégions une **approche personnalisée** et le choix de méthodes toujours adaptées au contexte présenté.

Nous proposons également des **services d'évaluation** de groupes consolidés, fonds de commerces, goodwill, marques, brevets,...

Informations : evaluation@bdo.be

Worldwide Number 5

INTEGRITE

PROXIMITE

PRAGMATISME

FLEXIBILITE

RESEAU NATIONAL & INTERNATIONAL

www.bdo.be

BDO

© Jean-Pierre Ruelle

"NOUS NE VOULIONS PAS D'UN BARNUM, MAIS D'UN ÉVÉNEMENT QUI COLLE À NOS VALEURS ET QUI SOIT TOURNÉ VERS LES JEUNES"

Le Groupe Investsud vient d'inaugurer le premier bâtiment de bureaux passif construit en Wallonie. Il nécessite 80% d'énergie de chauffage en moins qu'un bâtiment doté d'un système de chauffage classique. Pour fêter sa mise en service, le nouveau siège a accueilli 700 élèves issus de toutes les écoles de Marche !

par Madeleine DEMBOUR

INVESTSUD

Construction passive... mais inauguration active !

"Pour inaugurer nos nouveaux bureaux, nous ne voulions pas d'un barnum, mais d'un événement qui colle à nos valeurs et qui soit tourné vers les jeunes générations". Voilà pour l'état d'esprit de la rentrée très originale que vient de vivre le Groupe Investsud. Concrètement, le nouveau siège a été mis en service le 1er septembre à Marche-en-Famenne. Les premiers occupants ont été... 700 jeunes issus des 12 écoles primaires et secondaires de l'arrondissement !

Invitation à toutes les écoles de Marche

"Au printemps dernier, nous avons lancé l'invitation à toutes les écoles des environs. L'idée était de préparer ensemble – élèves, profs, collaborateurs d'Investsud - trois modules de formation à destination des classes qui nous rendraient visite à la rentrée de septembre 2008", détaille Benoît Coppée, Directeur général d'Investsud. *"Toutes les écoles ont répondu positivement et la préparation a été réalisée avant les grands vacances : syllabus, matériel, personnes ressources, témoins extérieurs etc."*

Il faut dire qu'Investsud a frappé fort : contraint de quitter son ancienne implantation du centre-ville, devenue trop étroite, le Groupe a souhaité profiter de ce déménagement forcé pour investir dans un bâtiment novateur sur le plan environnemental. Ses nouveaux bureaux, implantés dans le parc d'activités du Wex, sont construits en "passif". *"L'idée de départ était un complexe basse énergie (qui nécessite toujours un chauffage, ndlr) et c'est dans ce sens que nous avons lancé l'appel d'offres. Mais le promoteur et l'architecte (Thomas & Piron et le bureau Synergy) nous ont proposé d'aller encore plus loin et de passer à la construction passive, c'est-à-dire sans système de chauffage. Cela signifie que notre bâtiment nécessite 80% d'énergie de chauffage en moins qu'un bâtiment construit avec un système classique de chauffage respectant les normes en vigueur"*.

Comment étiez-vous à 11 ans ?

Un concept très attractif pour les élèves, légitimement préoccupés par toutes les questions touchant à l'énergie et à la sauvegarde des ressources naturelles. Tous se sont d'ailleurs montrés très intéressés par les matériaux, les techniques et les calculs mis en œuvre dans le bâtiment : le triple vitrage, la circulation d'air, les volets, la station météo, les panneaux solaires etc. Investsud avait aussi "convoqué" une série d'entrepreneurs (issus des entreprises participées) à venir dialoguer avec les classes. L'occasion d'un contact direct avec des personnalités telles que Louis-Marie Piron, Marc Du Bois, Francis Blake, Catherine Burnotte... *"Comment étiez-vous à 11ans ? Quelles étaient vos passions à 16 ans ? Quelle est votre vie et votre entreprise aujourd'hui ? Qu'avez-vous fait dans ce bâtiment ?"* Les questions ont fusé en tous sens, de manière très spontanée !

Ce grand défilé de têtes blondes a permis de mettre en avant des technologies novatrices et – qui sait ? – de susciter des vocations. Notons que les travaux ont été très vite (10 mois au total) et permettront à une série de PME ayant pris part au chantier, de bénéficier d'un bâtiment de référence comme carte de visite. ■

Investsud est une société mixte (26% Région wallonne/74% privé) créée en 1984 et spécialisée dans l'apport en capital à risque aux entreprises des provinces de Liège, Namur et Luxembourg. Présidé par Herman Fruytier et dirigé par Benoît Coppée, le Groupe a investi 120 millions d'euros en capital ou assimilé dans les entreprises familiales et PME. Plusieurs véhicules de financement ont été mis en place : fonds à vocation régionale ou généraliste, fonds dédicacés à des secteurs d'activité spécifique (le bois, les spin-off), ...

CEQUAL , C'EST UN STAFF DE 11 PERSONNES, DIRIGÉ PAR JEAN-FRANÇOIS CHASLAIN, ET UN "POOL" D'ENVIRON 60 FORMATEURS

Jean-Paul COURTOIS, nouveau Président de Cequal

Début des années nonante. L'industrie européenne découvre les fameux Cercles de Qualité qui font florès au Japon, et observe la montée en puissance des certifications ISO 9000. Les PME wallonnes sont alors très peu outillées pour intégrer ces nouvelles pratiques de management, pourtant extrêmement prometteuses aux yeux de Michel Foucart.

par Madeleine DEMBOUR

LE CENTRE WALLON DE LA QUALITÉ

Un nouveau Président pour Cequal

L'emblématique patron du groupe familial Technord imagine alors un projet unique, destiné à "booster" la démarche Qualité au sein de nos entreprises. Ce sont les prémisses du futur "Cequal", le Centre Wallon de la Qualité. Fervent défenseur des partenariats public-privé, le dirigeant tournaisien porte l'asbl sur les fonds baptismaux en 1995, sous la forme d'un partenariat entre l'Union Wallonne des Entreprises et le Forem. Après treize années à la présidence, il confie aujourd'hui son "bébé" à Jean-Paul Courtois, nouveau Président de Cequal.

Ce que l'on recherche, c'est une amélioration de l'organisation

Une page se tourne pour l'asbl, mais les objectifs et la méthodologie demeurent. "*Nous n'avons jamais poussé à tout crin vers la certification*, explique Michel Foucart. *Ce n'est ni un objectif, ni un but en soi. Ce que l'on recherche, c'est une amélioration de l'organisation. Avec 99% des entreprises en-dessous de 50 personnes, la Wallonie compte une majorité de petites entreprises. Nous allons les chercher et leur donnons les outils indispensables pour soutenir leur croissance et conduire le changement*".

La méthodologie Cequal est double : des formations groupées, en grappes de 5 à 6 entreprises, couplées avec des interventions dédicacées, au sein de chaque entreprise. Au total, en 13 années d'existence, Cequal est parvenu à toucher plus de 1.700 PME wallonnes.

Jean-Paul Courtois, le nouveau Président, décortique la statistique : "*notre cible potentielle est de 40.000 entreprises, car nous ne visons pas les entreprises unipersonnelles (au nombre de +/-63.000). La taille moyenne de nos clients étant de 15 travailleurs, ce sont plus de 25.000 personnes qui sont sensibilisées, directement ou indirectement, à la Qualité.*
Par ailleurs, nous nous concentrons de plus en plus sur les entreprises qui présentent un réel potentiel de croissance".

60 formateurs sélectionnés chaque année sur appel d'offres

Cequal articule ses activités autour d'un staff permanent de 11 personnes, dirigé par Jean-François Chaslain. L'équipe est basée à Mons et Liège (direction, vente, administration, assurance qualité), et travaille avec un "pool" d'environ 60 formateurs sélectionnés chaque année sur appel d'offres. Au fil des ans et des demandes du terrain, Cequal a étoffé son offre. Bien sûr le "core business" reste le pôle "Qualité Totale" : un projet de 18 mois environ qui demande un engagement certain de la part du dirigeant d'entreprise. Cette formation peut ensuite être complétée par des modules spécifiques, toujours suivant le principe des grappes : ressources humaines, finances, stratégie, innovation... "*Depuis l'an dernier, nous proposons aussi une formation pour très petites entreprises – baptisée Methodius – destinée principalement à procurer une aide organisationnelle de base*".

Au-delà de ces formations transversales, l'asbl propose aussi des formations sectorielles, notamment dans les domaines de la Sécurité Alimentaire, de la Sécurité au Travail, de l'Aéronautique et de l'Environnement.

Cequal effectue aussi des missions ponctuelles, sur l'ensemble de la Wallonie, comme par exemple la mise à niveau du secteur de l'économie sociale. ■

Jean-Paul Courtois, Vice Président de l'UWE, est un "vieux routier" de la Qualité, démarche entamée lorsqu'il était Process and Systems Manager à IBM Belgique en 1984, en charge entre autre du Réengineering des processus de Gestion et de l'approche Qualité, jusqu'à être Expert agréé de la Région wallonne et avoir conseillé des dizaines d'entreprises wallonnes dans leur démarche Qualité et leur préparation éventuelle à la certification ISO 9000. Jean–Paul Courtois, est par ailleurs administrateur du Mouvement Wallon pour la Qualité.

TOUT LE MONDE PEUT SE RETROUVER DANS CETTE BD : EMPLOYÉ, FUTUR EMPLOYÉ, CHERCHEUR D'EMPLOI OU DIRIGEANT.

Serge DEHAES

Certains l'adorent, d'autres la détestent. La bande dessinée 'Manager Mode d'Emploi' (voir page 50) met en scène de manière humoristique le monde de l'entreprise. Mais le véritable sujet, ce sont les rapports humains. Tout le monde peut à un moment ou un autre se retrouver dans cette BD. Dynamisme a rencontré l'auteur à l'occasion de la sortie du nouvel album.

par Madeleine DEMBOUR

MANAGER MODE D'EMPLOI

Serge Dehaes sort son deuxième album

Serge Dehaes travaille seul. Il est indépendant. Il n'a pas de patron. Sa profession est son hobby. Son atelier est spacieux et lumineux. Il a vue sur un petit parc. Il écoute la musique qu'il aime. Il travaille à son rythme... En fait son quotidien semble très éloigné de l'univers assez impitoyable qu'il décrit dans "Manager Mode d'Emploi" !!

Comment en est-il arrivé là ? D'où est venue cette idée de retranscrire les travers de l'entreprise en bande dessinée ? "*Il s'agit à l'origine d'un travail de commande pour le magazine Vacature. Cela faisait plus de 20 ans que je n'avais plus fait de BD et voilà que ce magazine me fait savoir que le dessinateur chargé de son strip hebdomadaire remet son tablier. La BD, c'est un peu comme le vélo, ça ne s'oublie pas. Je réponds donc présent !*"

Un changement de ligne éditoriale au sein de ce groupe de presse pousse Serge Dehaes à proposer ses personnages ailleurs, en l'occurrence à Spirou. Mais au sein de la maison Dupuis, l'auteur subi une des thématiques abordées dans ses strips, à savoir le rachat d'une entreprise par une autre (Dupuis étant racheté par Dargaud). Entre-temps Thierry Tinlot, ex rédacteur en chef de Spirou était devenu directeur éditorial de Fluide Glacial et le rappelait à lui. Un premier album allait enfin se concrétiser dans cette maison d'édition, suivi d'un deuxième en juin 2008.

D'où viennent les personnages ?

Une question que tout le monde se pose en lisant la BD : les personnages sont-ils des archétypes ou ont-ils été créés d'après des individus côtoyés par l'auteur ?

"*Maintenant que le staff des personnages est établi ; maintenant que chaque employé a une identité bien définie, ils sont chacun devenus des compagnons de mon quotidien. Et quand, un ami, un client ou dieu sait qui agit ou dit une chose qui pourrait se retrouver dans ma BD, il revêt automatiquement le costume du personnage adéquat et finit toujours sous la mine de mon crayon*".

Par rapport à une BD classique, celle du 'Manager' se déploie sous forme de strips. "*Une manière d'aller à l'essentiel. Première case, on met en place le sujet. Deuxième case, on amène l'effet comique. Troisième, c'est déjà la chute. Il n'y a pas de place pour les fioritures. Ce qui est parfois indigeste sur tout un album. Souvent, je conseille de lire "Manager" en plusieurs fois, c'est mon mode d'emploi*", précise l'auteur.

A côté de cette bande dessinée, Serge Dehaes évolue plutôt dans l'univers de l'illustration, que ce soit pour des projets éditoriaux (magazines, récits poétiques, nouvelles, manuels scolaires...) ou pour des campagnes de publicits pour des annonceurs aussi divers que les TEC, Agoria, La Poste, la Fnac, des compagnies d'assurances, des pouvoirs publics... Il collabore aussi depuis 1991 avec Philippe Geluck et son célèbre Chat, dont il est le coloriste. Un travail auquel il consacre un jour par semaine. "*J'ai eu la chance de collaborer activement sur la série du Fils du Chat. Neuf albums sont sortis... Une belle expérience. Je regrette parfois les années du début... Le succès du Chat a transformé Geluck en chef d'orchestre, dirigeant une équipe comme un vrai manager. Depuis peu, il m'inspire certains gags de "Monsieur le directeur"...*" ■

Dans les personnages de cette BD, ma préférence va au directeur car il existe de chair et d'os. C'est quelqu'un pour qui j'ai de l'affection, mais qui, si on observe un minimum d'objectivité, est incroyable dans son spectre d'incompétences ! Déléguer est son maître mot ! Gagner au tennis est son principal objectif. Draguer sa secrétaire sans arriver à ses fins est son unique activité professionnelle.

Manager mode d'emploi, Editions Fluide Glacial

IL FAUT ENCOURAGER LA CRÉATION D'ENTREPRISE, PARCE QU'ON N'A ENCORE RIEN TROUVÉ DE MIEUX POUR CRÉER DE L'EMPLOI.

Eric Domb

Qu'est-ce qui fait que les entrepreneurs belges connaissent tant de succès dans leur secteur économique, culturel ou culinaire... ? 15 visionnaires vous le feront découvrir en 15 minutes (chacun) le 30 septembre à Ostende !

RETROUVEZ-LES LE 30 SEPTEMBRE

15 visions de l'entreprise en Belgique

"*Entreprendre, c'est quelque chose de mystérieux*", affirme l'OCDE... Et même les plus grands théoriciens ne parviennent pas à lever ce mystère. Il faut dire que contrairement à eux, qui peuvent contempler le monde du haut de leur tour d'ivoire, les entrepreneurs doivent être dans le monde, parmi leurs semblables. Comment font-ils ? Pourquoi font-ils ce qu'ils font ? La seule façon de le savoir, finalement, c'est de leur donner la parole.
Et c'est justement l'objectif de "15x15" : permettre à 15 visionnaires, tous belges, de raconter succinctement, 15 minutes chacun, leur expérience.
En prélude à cet événement exceptionnel, quatre d'entre eux ont dégagé pour Dynamisme quatre grands principes, essentiels à la réussite de tout projet entrepreneurial...

1. Une seule stratégie : entreprendre de manière durable et rentable

Un chef d'entreprise doit tenir compte des différentes parties prenantes et savoir ce qui se passe chez ses actionnaires, clients, collègues, voisins, fournisseurs... Même face aux nouveaux défis, Julien Dewilde reste fidèle à ce principe. Après Bekaert, il est à présent aux commandes d'Agfa-Gevaert. "*Avec moi, l'entreprise ne fera pas faillite*", affirme-t-il haut et fort, alors même que l'action ne vaut plus qu'un cinquième de son prix d'introduction : finalement, les Belges souscrivent massivement et l'entreprise retrouve bien vite ses couleurs.

2. De bonnes relations humaines sont cruciales

L'établissement de réseaux est la meilleure façon d'apprendre les uns des autres. Une vision peut ainsi déboucher sur l'action. "*J'accorde beaucoup d'importance, en effet, à la qualité des relations humaines au travail*, explique Adrienne Axler, directrice de Sodexo. *Une entreprise ne vaut que par les valeurs des gens qui y travaillent. Appliquer une approche qualitative à cette "matière" volatile et de plus en plus rare est vital pour une entreprise*".

3. De la motivation, de la motivation et encore de la motivation

L'autonomie, et non l'appât du gain, est souvent la plus grande motivation pour lancer une entreprise, qui diffère d'une personne à l'autre. Pour la fondatrice de Père Olive, c'était l'amour des olives. Quant à Katia Gilliot, la force motrice de la réussite de Noukie's (Amtoys), elle décrit sa motivation comme suit : "*Je voulais travailler moins et consacrer plus de temps à ma famille : j'ai créé une entreprise*".

4. Entreprendre, c'est être socialement responsable

L'entreprise est un bienfait au niveau humain, mais également à l'échelon social, comme source d'emplois. Pourtant, le mot "entreprendre" a souvent une connotation négative : une enquête de la VRT a révélé ainsi qu'une personne sur quatre considère les entrepreneurs comme des voleurs et, selon une enquête de la Delta Lloyd, 66% des fonctionnaires seraient contre l'entreprenariat. Raison de plus, s'il en faut, pour "*communiquer son enthousiasme dans la création d'entreprise, parce qu'on n'a encore rien trouvé de mieux pour créer de l'emploi*", comme l'explique le fondateur du parc Paradisio – et Président de l'UWE – Eric Domb.
Retrouvez ces quatre visionnaires, et les onze autres (voir encadré), au "Kursaal" d'Ostende le 30 septembre ! ■

Plus d'infos et inscriptions sur www.15x15.be.

Les 15 témoins : Johnny Thijs (La Poste), Julien Dewilde (Agfa-Gevaert), Christian Jourquin (Solvay), Marc Michils (Saatchi & Saatchi), Amid Faljaoui (Roularta), Jean-Pierre Delwart (Eurogentec), Katia Gilliot (Amtoys), Flor Joosen (Joosen-Luckx Aqua Bio), Inge Geerdens (CVWarehouse), Alain Courtois (Administrateur de sociétés), Luc Bertrand (Ackermans & van Haaren), Julie Bajart (Bajart), Pierre Wynants (Comme chez Soi), Adrienne Axler (Sodexho) et Eric Domb (Paradisio/UWE).

"NOUS REVENDIQUONS UNE IMAGE D'ARTISAN, ASSOCIÉE AUX RÈGLES DE GESTION D'ENTREPRISE ET DE DÉVELOPPEMENT"
Florence FERNÉMONT

CARRÉMENT BON

De la pub à la pâtisserie : carrément étonnant

De Bruxelles à Bouge. D'une grande entreprise à une petite. De la publicité à la pâtisserie. Telle est la voie empruntée par Florence Fernémont. Avec deux autres repreneurs, elle a bâti depuis quatre ans un véritable projet d'entreprise autour de la Maison Rouard. Avec passion et professionnalisme.

par Madeleine DEMBOUR

Comment passe-t-on de l'univers de la publicité pour reprendre une pâtisserie de province et la faire grandir ? Ce chemin, qui mène de Bruxelles à Bouge, est celui emprunté par Florence Fernémont. Après un parcours d'une quinzaine d'années dans la communication et la publicité, notamment chez Duval-Guillaume, la jeune femme succombe à sa passion du sucré en 2004. "*J'ai toujours été passionnée par ce secteur. Après ma licence en traduction, j'ai suivi une formation en management à Leuven, puis à Saint-Louis. Mon mémoire de fin d'études avait pour objet la création d'une biscuiterie. J'avais en tête le projet de créer un jour ma propre affaire*".

Trois repreneurs

En 2004, l'opportunité se présente de reprendre la Maison Rouard à Bouge, un établissement renommé dans toute la région pour son expertise et son savoir-faire artisanal de très haute qualité. Florence ne s'embarque pas seule dans le "bateau" : à bord, Myriam Vanden Broucke, qui travaille dans la maison depuis 20 ans, bientôt rejointe par Raphaël Giot.
Le chef pâtissier, qui a bien connu le fondateur, Monsieur Rouard, a construit son expérience dans de très grandes maisons, entre autres Mahieu et De Baer à Bruxelles et un établissement huppé de New York.
Les repreneurs avancent avec prudence, soucieux de ne pas bousculer la clientèle : le nom Rouard est conservé, l'équipe aussi. De manière subtile, une image plus contemporaine commence toutefois à s'installer, notamment avec la marque "Carrément Bon" et un nouveau concept de magasin.
De nouveaux produits, comme le macaron au foie gras d'Upignac, apparaissent en vitrine.
Un deuxième point de vente s'ouvre en 2007, à Eghezée, doté d'un espace dégustation aux lignes épurées.
Avec sa quinzaine de collaborateurs, le projet "Carrément Bon" est une entreprise que Florence Fernémont entend gérer avec professionnalisme. "*Nous avons un véritable projet d'entreprise. Certes le point d'entrée reste toujours la pâtisserie, nous continuons à nous former dans ce domaine pour rester innovant et à la pointe. Notre chef pâtissier, par exemple, participera à la Coupe du Monde de pâtisserie à Lyon en janvier 2009. Mais nous voulons aussi faire évoluer notre offre vers d'autres produits, pourquoi pas salés. Nous repensons nos réseaux de distribution, l'horeca, les entreprises...*"

Grandir ne signifie pas perdre son âme d'artisan

Florence Fernémont est convaincue qu'il faut instaurer un dialogue régulier avec le public. C'est ce qu'elle fait via des newsletters, des dégustations, des participations à des événements tels que la Journée de l'Artisan... "*Grandir ne signifie pas perdre son caractère artisanal. Nous revendiquons notre image d'artisan associée à de véritables valeurs de gestion d'entreprise et de développement. Créativité, diversité, qualité, innovation : voilà les mots-clés qui animent notre équipe...*"
L'avenir ? Florence Fernémont se verrait bien ouvrir un troisième point de vente entre Namur et Bruxelles. Elle compte aussi investiguer les canaux de distribution externes pour l'un ou l'autre produit phare comme les macarons de Paris. Ce grand classique a été revisité et la gamme compte des nouveautés comme le macaron au thé vert matcha ou le macaron rhum/citron vert. Mmmh... ■

MON SAC A MAIN :
Oui, mon sac a déjà un certain volume, mais paradoxalement il contient assez peu de choses. Je suis quelqu'un d'assez structuré et mon sac est plutôt "professionnel" : des cartes de visites, mon agenda, mon GSM... J'apprécie davantage les supports électroniques que les supports papiers, c'est plus pratique. Bien sûr j'ai aussi quelques photos de mes proches, notamment mes deux garçons Oscar et Edouard, de 7 et 10 ans.

Retrouvez cet article sur :
JUMP pour Femmes Actives
www.forumjump.be
www.blogjump.be

Sowaccess
Groupe Sowalfin

Céder ou reprendre une entreprise ?

Vous désirez vendre votre entreprise/saisir l'opportunité d'une reprise et ce, en toute discrétion : l'équipe de la SOWACCESS, en partenariat avec des intermédiaires et des conseillers spécialisés du secteur privé, vous accompagne dans votre projet.

Posez-vous les bonnes questions sur **www.sowaccess.be**

Avenue M. Destenay, 13 - 4000 Liège - Tél. : 04/250.00.81 - info@sowaccess.be

IFEST

Salon professionnel de la Technologie Environnementale, de la Protection de l'Environnement et de l'Énergie.

21-23 octobre 2008 | Flanders Expo | Gand – Belgique

Ifest s'est développé comme le salon d'affaire qui donne le ton autour des techniques de l'environnement dans le Benelux. Un point de rencontre fixe pour tous les professionnels venant du secteur des technologies de l'environnement, de la gestion de l'environnement et de l'énergie. Mais Ifest est bien plus qu'un salon d'affaire! Ainsi, les tendances sont suivies de près: séminaires organisés et awards partagés. En vue de l'événement de demain, les toutes dernières nouvelles technologies seront présentées et de nouveaux chiffres d'affaires discutés.

NOUVEAU

Congrès de l'environnement CEO VIP-Event
Journée spéciale VIP pouvoirs publics
Pré-enregistrement gratuit via site web

Plus d'info et enrégistrement gratuit: **www.ifest.be**

flanders expo

INFOS MOBILITÉ

LE CONTENEUR PASSE AU SCAN
La Cellule Mobilité de l'UWE organise son colloque annuel le **vendredi 3 octobre** 2008 à Louvain-la-Neuve. Cette matinée sera consacrée à la **conteneurisation** : sa pertinence économique, son potentiel innovant, les bonnes pratiques qui l'entourent et les perspectives de développement qu'elle offre. Un accent particulier sera mis sur les témoignages d'utilisateurs, notamment pour des produits pour lesquels l'utilisation du conteneur n'était pas évidente au départ. Vous êtes chef d'entreprise, responsable logistique ou transport... cette rencontre vous est entièrement destinée. Elle offrira l'occasion aux participants de découvrir des expériences innovantes et d'échanger non seulement sur les facteurs de succès mais également sur les difficultés rencontrées.
Informations et inscriptions sur **www.uwe.be**.

Le conteneur, une simple boîte ? Oui... au potentiel infini.

ECO CONSEILS

ECO-CONSOMMATION : CONFÉRENCE UWE
La Cellule des Conseillers en Environnement de l'UWE organise le **30 septembre** une conférence-débat sur l'éco-consommation en entreprise (attitudes à privilégier lors des achats, optimisation de l'utilisation des produits, prévention et gestion des déchets, sensibilisation des travailleurs,...). Présentation de cas concrets et ateliers pratiques seront au programme.
Plus d'infos : 010/47.19.43
Infos et inscriptions sur www.uwe.be/environnement (rubrique "Agenda")

UN PETIT PAS POUR L'ENVIRONNEMENT...

Un pas de géant pour la rentabilité !

Dans le cadre de leurs diagnostics déchets, les Conseillers en environnement de l'UWE ont eu l'occasion de visiter la société mouscronnoise Vprint, spécialisée dans la personnalisation, le façonnage et l'impression de mailings et particulièrement engagée dans la limitation de son impact sur l'environnement.

par Olivier CAPPELLIN

Non content d'avoir déjà mis en place de nombreuses actions en faveur de l'environnement (utilisation d'encres à base d'eau, réutilisation en interne des bidons vides, utilisation d'emballages consignés lors de l'achat de matières premières...), Calogero Nicotra, Responsable Chimie & Contrôle Qualité chez Vprint depuis un an et demi, est toujours à la recherche de solutions innovantes en la matière.
C'est ainsi qu'il fut particulièrement attentif à la proposition d'un fournisseur concernant un nouvel agent de "mouillage" (le produit qui permet de n'imprimer que ce qui est "insolé" sur la plaque). Il faut dire que celui utilisé jusqu'alors par Vprint était très agressif vis-à-vis des équipements – ce qui demandait une maintenance accrue et induisait des coûts non négligeables pour le regarnissage des rouleaux en caoutchouc – et l'entreprise était déjà très attentive à l'existence d'alternatives efficaces.
C'est en juillet 2007 que lui fut proposé

pour la

ce produit à priori non agressif pour les rouleaux et dont la fréquence des "bains de mouillage" était limitée à une fois par trimestre, contre une fois par semaine avec le produit habituel.
Mais étant plus cher à l'achat et devant être utilisé à une concentration plus élevée (5% au lieu de 3,5%), Vprint choisit d'éprouver d'abord l'efficacité du produit en situation réelle sur une seule de ses 3 rotatives. Avec des résultats visiblement très positifs puisque, dès décembre 2007, le nouvel agent de mouillage était utilisé sur les 3 rotatives ! Une implémentation rapide favorisée par le fait que ce changement n'induisait aucune formation spécifique pour les membres du personnel.

Quant au "return of investment", il ne se fit pas attendre non plus, comme le montre le tableau suivant.

Outre l'aspect financier, d'autres avantages qui n'étaient pas prévus à l'origine ont également été remarqués, comme par exemple le fait que les "cinquièmes couleurs" (de type fluorescent, or ou argent) s'appliquent avec une plus grande facilité.
Ce cas concret en entreprise, qui démontre qu'il est possible d'allier solution innovante, économie et environnement, vous sera présenté plus en détail, parmi d'autres, lors de la conférence organisée par la Cellule des Conseillers en Environnement le 30 septembre (voir page 20). ■

ALLIER SOLUTION INNOVANTE, ÉCONOMIE ET ENVIRONNEMENT ? C'EST POSSIBLE !

	Ancien produit	Nouveau produit	Différence
Consommation annuelle	11.000 litres (± 35.800 €)	15.875 litres (± 41.200 €)	Surcoût de ± 5.400 €
Temps de vidange (changements du "bain de mouillage")	156h/an (3 rotatives)	12h/an (3 rotatives)	Gain de ± 15.500 €
Déchets additif eau	47 tonnes	8 tonnes	Gain de ± 4.500 €
Regarnissage des rouleaux caoutchouc	30/an (3 rotatives)	0/an (3 rotatives)	Gain de ± 9.500 €
Total			**Gain annuel : 24.000€**

Les Conseillers en Environnement de l'UWE

La Cellule des Conseillers en Environnement a pour rôle d'informer les entreprises wallonnes sur les règlementations environnementales et les aider à intégrer l'environnement dans leur gestion quotidienne.
Pour y parvenir, elle a développé différents services :

- réalisation de diagnostics "Déchets" et "Environnement";
- aide aux entreprises pour l'obtention de leur permis d'environnement;
- réalisation de projets de gestion collective de l'environnement sur les zones d'activités économiques.

La Cellule des Conseillers en Environnement vient de mettre en ligne un tout nouveau site internet, qui aborde la gestion environnementale dans l'entreprise à travers **6 thématiques** : déchets, énergie, gestion collective, management environnemental, permis d'environnement et sol & stockage.
Vous y trouverez également plus d'informations sur la Cellule et ses activités.

Découvrez-le sans tarder sur **www.environnement-entreprise.be !**

ECO CONSEILS

AGRÉMENTEZ LE CADRE DE VIE DE VOTRE ENTREPRISE !
La biodiversité est une thématique environnementale sensible et à prendre de plus en plus en considération. Nature et entreprises peuvent cependant se rejoindre. D'autant qu'une entreprise verte améliore son image de marque et offre un cadre de vie plus agréable à ses travailleurs.

Depuis le 20 décembre 2007, la Direction Générale des Ressources Naturelles et de l'Environnement wallon subsidie la plantation et l'entretien de haies, vergers ou alignements d'arbres. Ces subsides sont octroyés entre autre sur les terrains situés en zone d'activité économique et concernent des espèces indigènes, adaptées au sol et au climat.

Il vous est donc possible d'en bénéficier afin d'agrémenter votre parcelle et contribuer à la qualité environnementale de votre parc d'activité économique.
Les plantations de haie peut être subsidiée à concurrence 2,5 EUR par mètre, allant jusque 4,5 EUR/m pour des plantations de trois rangs et plus.
Vous pouvez également recevoir 4 EUR par arbre d'alignement et 12 EUR par arbre fruitier.

Par ailleurs, les montants forfaitaires annuels pris en charge par la Région wallonne pour l'entretien peuvent varier de 14 EUR à 25 EUR pour 100 mètres de haie et de 4 EUR à 15 EUR par arbre.

Plus d'infos sur :
http://environnement.wallonie.be/dnf/dcnev/consnat/Subventions_haies.htm

EN BREF

PARDUYNS : UNE AFFAIRE QUI "ROULE" DEPUIS 40 ANS !

Créée le 1er mai 1968 à Leuze (Hainaut), Parduyns était à l'origine active dans les pièces et accessoires automobiles, mais elle s'est rapidement réorientée vers le créneau qui lui vaut sa notoriété et sa réussite actuelles : les fournitures industrielles mécaniques plus spécialement liées aux roulements à billes. Dernier opérateur grossiste indépendant pour la Wallonie, Parduyns possède un stock de 45.000 références et est depuis 1974 le distributeur officiel du groupe suédois d'ingénierie mécatronique SKF, numéro un mondial des roulements à billes. Parduyns occupe 26 personnes et réalise un chiffre d'affaires approchant les 10 millions d'euros.

ACHETEZ VOS ÉQUIPEMENTS SPORTIFS EN LIGNE !

La société verviétoise Idemasport, spécialisée dans la vente d'équipement et de matériel sportifs, vient de mettre en ligne son site d'e-commerce : *www.idemasport-shop.be*. Destiné aux collectivités (clubs, écoles, fédérations, communes,...) et aux particuliers, il propose plus de 2.000 articles sportifs et des fonctionnalités pratiques : top des ventes par catégorie de produit, présentation de produits à découvrir, produits également achetés par les autres clients, etc.

BSB EN LIGNE AVEC SES OBJECTIFS 2008

Le groupe BSB, prestataire de services informatiques et éditeur de logiciels financiers établi à Louvain-la-Neuve, a réalisé au premier semestre 2008 un chiffre d'affaires consolidé de 10,4 millions d'euros et un EBIT (résultat opérationnel) de 1,2 millions d'euros. Fort de ces résultats, le management est confiant dans la réalisation des objectifs fixés pour l'année 2008, à savoir un chiffre d'affaires de 19,5 millions d'euros et un EBIT de 1,8 millions d'euros.

Trois questions à Pierre Luthers – Forum des Entrepreneurs

Le Forum des Entrepreneurs est depuis 2007 le nouveau nom de baptême du Salon Initiatives qui se déroule à Liège chaque année en octobre depuis 22 ans. Nous avons rencontré Pierre Luthers, la cheville ouvrière de ces deux journées de rencontres, les mercredi 22 et jeudi 23 octobre 2008 (www.lfe.be).

par Madeleine DEMBOUR

1 Pourquoi ce nouveau nom ?

Si un salon consacré à l'automobile ou au bâtiment contient en son sein les germes de l'innovation (nouveaux modèles, nouveaux procédés,...), le service est un concept plus difficile à montrer. L'année dernière, pour marquer une évolution importante, nous avons choisi de l'appeler désormais "Forum des Entrepreneurs", pour souligner d'une part notre souhait de mieux cibler le public professionnel des chefs et responsables d'entreprise, et d'autre part pour insister sur les modifications fondamentales apportées au contenu du salon, au bénéfice d'une meilleure mise en réseau des visiteurs.

2 Le Média "Salon" est-il encore pertinent à l'heure d'internet et des réseaux sociaux comme FaceBook, MySpace etc. ?

Plus que jamais ! Nous découvrons agréablement que les deux media sont bien plus complémentaires que concurrents! Nous utilisons fréquemment internet pour le contact avec les exposants potentiels, la promotion et même l'organisation logistique des événements. Ce qui a changé par contre, c'est que les visiteurs viennent dans les salons désormais beaucoup moins pour de la prise d'informations (qui peut se faire par internet), mais beaucoup plus pour établir des contacts directs, développer un relationnel, chercher des idées, trouver des partenaires... La force du media salon, c'est le contact direct ! C'est le seul media qui excelle en ce point !

3 Quels seront les moments forts de l'édition 2008 ?

La soirée inaugurale le mardi soir, qui revêtira cette année une ampleur eurégionale, et le développement de l'ICT Business Matching Day sur les deux jours du Forum, avec plus de 200 entreprises pour un bon millier de rencontres individuelles. La Web TV du Forum poursuivra la diffusion d'interviews de personnalités du monde de l'entreprise.
A souligner aussi le développement du concept de "Club des Décideurs", qui invite tous les dirigeants d'entreprise à se rencontrer entre eux et à rencontrer de hauts responsables économiques et publics, dans un environnement agréable et bien adapté... ■

La force du media salon, c'est le contact direct ! C'est le seul media qui excelle en ce point !

www.lfe.be

LA MEILLEURE SOLUTION POUR
VOS PROJETS FINANCIERS.

Antwerpen • Bruxelles • Charleroi • Gent • Groot-Bijgaarden • Hasselt • Liège • Roeselare • Wavre • Zaventem

A la recherche d'un intérimaire qualifié? Accountemps est LE spécialiste des profils comptables et financiers pour des contrats temporaires.
En tant que leader du marché, Accountemps s'appuie sur un vaste réseau d'agences et une expertise de longue date. Nos consultants vous garantissent une solution rapide: le candidat immédiatement opérationnel.

Assistant(e) comptable • Comptable • Chef comptable • Gestionnaire de dossiers • Analyste financier • Credit Collector • Auditeur junior • Assistant(e) contrôle de gestion • Assistant(e) à la direction financière • Analyste crédits

A division of Robert Half BVBA/SPRL

www.accountemps.be • T 0800 99820

RH Accountemps®

Vous n'espérez quand même pas trouver des perles dans un supermarché?

Spécialiste des fonctions temporaires en administration et secrétariat, OfficeTeam est le leader mondial avec un savoir-faire hors pair et une expérience unique. Nous garantissons une sélection rigoureuse, une analyse précise de vos exigences et de la culture de votre entreprise ainsi qu'un encadrement continu du candidat.

• Réceptionniste • Encodeur(se) • Secrétaire
• Executive Assistant • Office Manager
• Assistant(e) en Customer Service, Logistique, RH, Marketing/RP, Achats

Surfez sur www.officeteam.be
ou appelez le 0800 99 840

A division of Robert Half BVBA/SPRL

OFFICETEAM®
Specialised Administrative Staffing

Antwerpen • Bruxelles • Charleroi • Gent • Liège • Roeselare • Wavre • Zaventem

La synthèse Acapela donne la réplique à «Extrême®» de Nestlé

«Extrême®» de Nestlé®, qui proposait aux internautes de créer leur propre court métrage en ligne (découvrez le film gagnant sur www.extreme-studio2cine.fr). La synthèse vocale d'**Acapela Group** était utilisée pour réaliser les dialogues.
S'appuyant sur 25 années d'expérience, Acapela Group fait parler de nombreux produits et services dans plus de 25 langues à travers le monde (GPS, systèmes vocaux interactifs, solutions d'accessibilité, E-learning, Web parlant, audio-books, etc.) Etabli à Mons, il occupe 60 personnes.

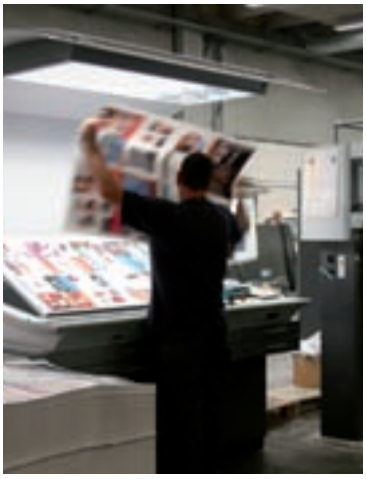
(1) Contraction d'«advertising game» (jeu publicitaire)

Expansion porte bien son nom !

En inaugurant, en juin dernier, ses nouveaux bâtiments (850 m²) à Wierde, **Expansion** souligne sa remarquable... ascension. Créée en 1999 avec un capital de 18.592 EUR, la société namuroise de marketing et communication. réalise aujourd'hui un chiffre d'affaires de 2.750.000 EUR, occupe 25 collaborateurs et compte plus de 200 références, tant dans le secteur privé que public (BEP, Valbois, Union des Villes et Communes, Grafe Lecocq, SPF Economie, DGRNE, Batireno, Pierret system, Distrigaz...). Lauréate du Prix Wallon de la Qualité en 2005, doublement distinguée aux PAMPA 2008 (*Public Authorities Magazine Print Award*), Expansion a par ailleurs été la première agence marketing intégrée en Wallonie à obtenir la certification ISO 9001.

Un Pas Plus Loin et Maxys remuent les vitrines !

Mettre sa vitrine en mouvement et transformer sa devanture en écran tactile et interactif, c'est possible ! Le magasin et bar à vins bruxellois Wine in the City le prouve en permettant au passant de naviguer sur son site Internet (www.wineinthecity.be) projeté sur un écran tactile intégré à la vitrine. Cette prouesse pour le moins originale est le fruit de la collaboration entre deux entreprises walllonnes : l'agence de communication namuroise **Un Pas Plus Loin**, qui a transformé chaque page du site en interface tactile doté de systèmes de commandes spécifiques, et **Maxys**, une jeune société des environs de Charleroi active dans la "communication audiovisuelle dynamique", qui a développé la technologie permettant la projection du site sur la vitrine.



La chaîne du papier signe une charte environnementale

Grande mobilisation le 19 juin dernier : les 12 fédérations qui constituent la chaîne du papier en Belgique (5.000 entreprises, 60.000 emplois) ont signé une charte environnementale à l'occasion de "La nuit de l'industrie graphique". L'engagement ? Poursuivre une relation durable entre le papier et la forêt, les efforts en matière de recyclage et l'amélioration de l'empreinte CO_2. *"On n'abat jamais un chêne de 100 ans pour fabriquer du papier, puisque nous n'utilisons que des sous-produits de la forêt. Malgré nos efforts, l'opinion publique reste persuadée que notre industrie est responsable de la destruction des forêts et de la pollution CO_2. La pratique démontre le contraire. Nous voulons par cette charte délivrer un message de dynamique et de proactivité"*, explique Firmin François, Président du **Paper Chain Forum**.

2m05

A quelle hauteur placez-vous la barre ?

"A Pékin, j'ai franchi 2 m 05. C'est exactement dix centimètres de plus qu'il y a quatre ans. Quatre années d'entraînement intensif, de suivi, de coaching et de travail d'équipe, quatre années de progrès personnels qui m'ont fait gagner dix centimètres, et la médaille d'or. Vous aussi, donnez la priorité à l'humain."

Médaille d'or, Pékin 2008

STARTERS | INDÉPENDANTS | PME | MANAGERS RH

Prioritealhumain.be

Quels que soient vos défis professionnels, ils reposent en priorité sur le facteur humain. C'est celui-ci qui détermine à quelle hauteur vous placez la barre. Prenez donc soin de votre capital humain et valorisez-le de façon optimale. Comment ? Cliquez sur www.prioritealhumain.be et découvrez des solutions pratiques, un soutien pragmatique et des conseils sur mesure.

En tant que groupe de services RH intégré, Acerta est votre partenaire privilégié pour le guichet d'entreprises, la caisse d'assurances sociales, le secrétariat social, la caisse d'allocations familiales et le consulting. Et nous disposons d'un réseau d'agences qui couvre toute la Belgique. Cela signifie que vous pouvez compter sur nous dès que vos collaborateurs et vous-même souhaitez franchir un nouveau palier.

www.acerta.be

acerta
Priorité à l'humain.

PATRON EXPORTATEUR : Cécile Troisfo

Nous exportons 80%

Sous la marque "SOS Booster", la PME liégeoise Ceteor fabrique des boosters capables de redémarrer n'importe quel moteur. Même des chars d'assaut ! Elle équipe les sociétés de transports en commun de New York, Chicago ou Paris... Certifiée par l'Otan, elle compte aussi plusieurs armées parmi ses clients.

par Madeleine DEMBOUR

C'est à Liège que sont fabriqués depuis bientôt 10 ans les boosters les plus puissants au monde.

CETEOR
- **LOCALISATION :** Harzé
- **FONDATION :** 1990
- **ACTIVITÉS :** production et commercialisation de boosters puissants (batteries portables) pour tous types de moteurs.
- **EFFECTIF :** 17 personnes.
- **CLIENTS :** sociétés de dépannage, armée, marine, aviation, secteur agricole, travaux publics, transport... (via des distributeurs).

Avez-vous déjà été confronté à une batterie de voiture "plate" ? Si oui, alors vous connaissez vraisemblablement le "booster", nom donné aux batteries portables qui permettent de redémarrer les moteurs.
C'est le créneau de la sprl Ceteor, qui s'est positionnée depuis quinze ans auprès d'une clientèle professionnelle avec ses boosters extrêmement puissants (ils peuvent redémarrer un char d'assaut!). *"Pour notre produit, le marché est mondial"*, explique Cécile Troisfontaine, administratrice déléguée de Ceteor. Des moteurs, il y en a en effet partout. Et des moteurs qui "flanchent" pour cause de batterie déchargée, aussi.

Redémarrer des chars d'assaut

C'est là que le "booster" intervient, afin de redémarrer voitures, camions, bus, bateaux, chars militaires, tracteurs..., même dans des conditions extrêmes de température. Comment cette jeune femme, maman de deux adolescents, s'est-elle intéressée à cette activité ? Après sa formation d'économiste, la Liégeoise débute sa carrière comme

PATRON DU BOUT DU MONDE : Jean-

Bengbu, "petite" ville

Depuis six ans, le Belge Jean-Christophe Bogaert (39 ans) passe la majorité de son temps dans l'Empire du Milieu. Il y dirige une joint-venture belgo-chinoise dont les clients sont les multinationales de l'agro-alimentaire telles que Danisco, Kraft et Nestle et les grands noms de l'industrie alimentaire chinoise (Yili, Wahaha). Rencontre.

par Madeleine DEMBOUR

"L'activité commerciale a démarré en mai 2004, le break-even était atteint fin 2005, et nous sommes en boni depuis 2006".

JOINT VENTURE - GALACTIC ET L'ENTREPRISE CHINOISE BBCA BIOCHEMICAL
- **LOCALISATION :** Bengbu (500 km au nord-ouest de Shanghai)
- **CRÉATION :** septembre 2002, démarrage industriel en mai 2004
- **INVESTISSEMENT :** 40 millions EUR
- **ACTIVITÉS :** production et commercialisation d'acide lactique et de dérivés de celui-ci.
- **CHIFFRE D'AFFAIRES :** → 20 millions EUR.
- **EFFECTIF :** 170 personnes
- **COMMERCIALISATION :** environ 50% sur le marché domestique et 50% à l'exportation vers 46 pays

Le premier contact de Jean-Christophe Bogaert avec la Chine date de juillet 2001, lorsqu'il est envoyé par son employeur, Galactic (producteur d'acide lactique), pour évaluer les possibilités de collaboration dans ce pays. *"Nous avons entamé les négociations avec notre partenaire actuel (BBCA Biochemical) dès le mois de septembre. Un an plus tard, en septembre 2002, nous signions le contrat de joint venture"*.
Jean-Christophe Bogaert est un vrai Belge : né à Bruxelles, issu d'une famille flamande, élevé en français et ayant habité dans les trois régions du pays. *"J'ai une maison près de Ath où je compte bien revenir vivre un jour"*, explique ce brillant ingénieur qui possède une formation à la fois technique (Institut Meurice) et commerciale (HEC Saint Louis).

Aller-retours mensuels vers la Belgique

Depuis six ans, il passe la majorité de son temps dans l'Empire du Milieu. *"Mon épouse et nos deux enfants m'ont rejoint en 2005. Nous habitons à Nankin car il y a dans cette ville une véritable communauté d'expatriés et des écoles internationales, mais l'usine se trouve à 170 kilomètres. Je pars le lundi matin et rentre le jeudi soir. Le vendredi, je suis au bureau de Nankin*

ɔntaine (Ceteor)

de notre production

salariée au sein de diverses organisations. Avec l'idée, un jour, de "créer sa boîte". Elle saute le pas en 1990 en mettant sur pied une petite scrl. *"J'ai commencé par vendre différents produits à destination de garagistes et de carrossiers, puis est venue en 1992 l'opportunité d'importer des boosters du Canada, ensuite des Etats-Unis. Pour compléter la gamme* (les boosters Ceteor sont aujourd'hui parmi les plus puissants du marché, ndlr) *nous avons commencé à fabriquer nous-mêmes certains modèles"*. Cécile Troisfontaine transforme d'abord sa maison de Beauvechain en atelier. Elle travaille avec son mari et son frère. A l'époque, 25% seulement des ventes se réalisent à l'étranger, mais l'engagement d'un spécialiste à l'export, via l'Agence Wallonne à l'Exportation, s'avère décisif. *"A partir de 2000, pour assurer une meilleure qualité et un meilleur service, nous avons décidé de fabriquer nous-mêmes toute la gamme"*. Ceteor augmente ses ventes, loue un entrepôt à Méry, en région liégeoise, avant de s'installer, en 2007, dans le parc d'activités de Harzé et de passer en sprl en 2008. A présent l'export représente 80% du chiffre d'affaires ! *"Nous misons énormément sur la qualité et la fiabilité de nos produits. Notre niveau de service est également très important"*. ■

Les boosters ne sont pas réservés aux pays "froids". Ceteor en vend dans les pays méditerranéens, et jusqu'en Australie.

Christophe Bogaert (B&G)

de province

où se trouvent nos commerciaux en charge des marchés à l'exportation".
A ces navettes chinoises, il faut ajouter les aller-retours mensuels vers la Belgique pour assurer la communication avec la maison-mère Galactic et maintenir une présence auprès du département "Business Development" dont il est toujours responsable. Et un petit "coucou" aux deux plus grands enfants issus d'un premier mariage.
Dans le milieu des expatriés, la Chine est considérée comme une destination "difficile", principalement en raison des grandes différences culturelles. Et Jean-Christophe Bogaert d'énumérer quelques difficultés touchant à la communication - *"en Chine, l'important n'est pas ce que vous dites, mais la façon de le dire"* - la planification - *"les Chinois ne savent pas planifier, c'est bien le comble pour un système centralisé ; ils ont énormément de mal à organiser leurs agendas"* - et le recrutement, le "job hopping" étant érigé en véritable sport national.
Un facteur d'étonnement reste l'ampleur des contrastes. *"Ce qui me frappe, c'est le contraste entre l'apparent chaos (trafic erratique et surchargé, le bruit omniprésent, la foule grouillante, les chantiers de construction qui pullulent, etc...) et les résultats qui montrent, en fin de compte, qu'en dépit de ce qui ressemble bien à une totale désorganisation, les choses avancent. Et elles avancent vite !"*
Retrouvez l'intégralité de cette interview sur www.dynamismewallon.be ■

L'usine est à Bengbu, une ville qui compte un million d'habitants et se situe à 500 kilomètres de Shanghai.

EN BREF

LA VAGUE ÉCOLOGIQUE DÉFERLE SUR LA LESSIVE BELGE

Après le succès enregistré en France et en Italie, Mench Industry lance "Lagoon" en Belgique : un procédé révolutionnaire, simple, économique et écologique, qui remet à l'honneur l'eau comme vecteur clé du processus de lavage des textiles et utilise des produits détergents et adoucissants biodégradables. Premier et unique système à être certifié par Woolmark, Lagoon est également reconnu par de grandes maisons de couture, telles que Gucci, Armani, Cavalli et Dolce Gabbana.

CONTRAT RECORD POUR EVS

La société liégeoise EVS Broadcast Equipment, leader en matière d'applications vidéo numériques profesionnelles, a signé en juin un contrat majeur de 5 millions d'euros avec Presteigne Charter, leader mondial de services aux groupes de télévision, pour la vente d'équipements de production TV en direct et quasi-direct destinés à la retransmission des grands événements sportifs (dont les derniers Jeux Olympiques). EVS emploie plus de 190 personnes dans 11 pays et distribue ses produits dans plus de 80 pays.

RICHARD MARCHAL, NOUVEAU "COO" DE SYLIS BELGIUM

Sylis Belgium, société de services en Informatique, annonce l'engagement de Richard Marchal, 52 ans, en qualité de Chief Operations Officer (COO). Créée en 1983, Sylis Belgium emploie aujourd'hui plus de 160 collaborateurs à Liège, Bruxelles et Gand. Ses domaines d'activité vont du développement d'applications spécifiques (.Net, Java, technologies traditionnelles), aux solutions & services de type Business Intelligence en passant par tous les métiers liés à l'infrastructure.

COLLOQUE LE 8 OCTOBRE PROCHAIN

Osez le design, dynamis

Vous êtes soucieux de vous différencier, de vous démarquer de la concurrence, de séduire une nouvelle clientèle, de relancer un produit... ? Alors notez la date du 8 octobre dans votre agenda : le colloque "Osez le Design" vous convaincra que quantité de défis peuvent être relevés grâce à l'intervention d'un designer au sein d'une production.

Par Stéphanie KOCH, asbl Wallonie Design

Aujourd'hui, le design est clairement reconnu comme étant un levier économique à part entière indispensable à une relance économique efficace. Depuis sa création en 2005, l'asbl Wallonie Design, par ses missions, travaille au quotidien à la promotion du design en entreprise et à renforcer les interactions entre les industriels et les designers. L'association poursuit l'objectif de fournir les outils nécessaires à chacun pour faciliter à l'avenir l'intégration du design dans l'économie wallonne.

La parole aux professionnels, entrepreneurs et designers

A l'heure de la quatrième Biennale de Design à Liège qui se tiendra du 26 septembre au 19 octobre 2008, l'Union Wallonne des Entreprises et l'asbl Wallonie Design organisent en collaboration un colloque destiné à tous les entrepreneurs attentifs aux outils mis à leur disposition pour dynamiser leur entreprise. Forte du succès de sa première initiative lors de la Biennale 2006, l'association donnera à nouveau la parole aux professionnels concernés, entrepreneurs et designers. Cette manifestation se tiendra au palais des Congrès de Liège, le 8 octobre prochain (voir le carton joint à ce numéro du Dynamisme).

Intitulé "Osez le design, dynamisez votre entreprise", ce rendez-vous est dédié aux industriels désireux de se différencier, de se démarquer de la concurrence, de séduire une nouvelle clientèle, de relancer un produit... et quantité d'autres défis qui peuvent être relevés grâce à l'intervention d'un designer au sein d'une production.

En parallèle à cette manifestation, Wallonie Design dévoilera une publication originale éditée aux éditions Luc Pire intitulée "Wallonie+Design+ Entreprise", qui sera consacrée à une cinquantaine de Success Stories wallonnes. Cet ouvrage met en lumière les réussites des entreprises wallonnes visionnaires qui font appel au design pour démultiplier leurs performances et imposer leur image.

Cette publication sera étayée, le temps de la biennale, par une exposition à la Halle aux viandes. Eloquentes et stimulatrices pour l'avenir, ces success stories sont synonymes de dynamisme, créativité, rentabilité, productivité, qualité et différenciation dans des secteurs extrêmement divers et parfois inattendus. Près de 200 illustrations d'objets issus de collaborations Design/Entreprises mettent en images ces 50 coups de projecteurs, au fil des pages.

Plus d'infos ? Voir le carton joint à la présente édition ou encore le site www.walloniedesign.be (voir notamment le portfolio de designers en Wallonie).

Le design pour des produits de niche dans l'électroménager

(...)"*Le design n'est pas réservé qu'aux grandes entreprises*", rappelle souvent J.-M. Jenicot, Directeur de la société Dejelin. "*Il représente un outil économique et puissant qui doit servir les intérêts des PME en pleine croissance*". En effet, spécialisée dans la création de cuiseurs vapeur, de tables de cuisson vitrocéramique par induction, de hottes de cuisine ou encore de fours encastrés, cette entreprise sait soigner son image.

UNE FRITEUSE DOIT ÊTRE SÉDUISANTE ESTHÉTIQUEMENT, MAIS ELLE DOIT ÉGALEMENT RESTER PRATIQUE !

Jean-Marie JENICOT

DEJELIN S.A.
- **SECTEUR :** Électroménager
- **NOMBRE D'EMPLOYÉS :** 13
- **CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL :** 2 millions EUR
- **EXPORTATION:** 80 %
- **PAYS D'EXPORTATION:** Pays-Bas, France, Suisse, Canada, Kuwait, Lituanie, Grèce, Turquie, Israël

ez votre entreprise

"Dejelin a compris l'importance du design. En tant que PME avec une petite structure, c'est pour elle une arme importante afin de lutter contre les grands noms tels que Siemens ou Bosch, firmes pour lesquelles d'ailleurs elle travaille", explique Georges Vroonen, designer indépendant auquel Dejelin fait régulièrement appel. *"Par rapport à des pays comme la Chine, l'entreprise doit apporter un maximum de valeur ajoutée pour rester compétitive. C'est précisément ici que, par rapport aux produits asiatiques, le design constitue un avantage considérable"*.
Un constat qui n'est pas immuable. Aujourd'hui, les Chinois ont pris conscience de l'importance du design. Beaucoup de grands designers répondent aux sirènes asiatiques. *"D'où la nécessité, pour des sociétés comme Dejelin, de se spécialiser dans des produits de niche, qui ne seront pas produits en masse comme c'est systématiquement le cas en Chine"*. Entre produits de masse et produits de niche, la société a fait son choix et a su trouver l'équilibre. *"Une friteuse doit être séduisante esthétiquement et procurer de l'émotion chez le client, mais elle doit également rester pratique (...)"* sourit Georges Vroonen.

Xavier THIRION
(Extrait du livre "Wallonie+Design+Entreprise")

Quand le design réchauffe les intérieurs

Pour la société Don-Bar, le design est une condition sine qua non. Spécialiste dans la fabrication de foyers au bois et de cheminées métalliques, cette entreprise, créée dans les années 60 à Enghien, présentait déjà à ses débuts des formes résolument modernes et multipliait les dépôts de brevets. Aujourd'hui, installée à Soignies, la société Don-Bar Design est gérée depuis plus de quinze ans par les frères Eeckhout dans la plus pure optique esthétique. *"Le design est un outil de démarcation essentiel pour nous. Il fait partie de l'identité de la maison. D'ailleurs, à l'époque du créateur de l'entreprise, Charles Don-Bar, les modèles produits s'apparentaient à des objets de déco très précurseurs. Aujourd'hui nous restons fidèles à cette philosophie"*, confirme Hervé Springael, Directeur du site de Soignies. Depuis lors, les contraintes et les normes de sécurité se sont multipliées, la concurrence s'est développée et le souci de différenciation est omniprésent dans ce secteur. Un duo gagnant s'est alors formé, il y a plus de dix ans, avec Philippe Swimberghe de Phil Design Studio. (...) Une fois le design couplé aux performances, au souci d'écologie et au respect des normes, le modèle pourra prendre place au sein du catalogue des produits Don-Bar Design.
De cette rencontre sont nés quelques bijoux parmi lesquels la dernière venue dans la série des cheminées métalliques centrales: l'Optio qui, comme son nom l'indique, permet au client de "personnaliser" cette cheminée par le choix de différentes options esthétiques. (...)

Stéphanie KOCH
(Extrait du livre "Wallonie+Design+Entreprise")
■

DON-BAR DESIGN S.A.
- **SECTEUR :** constructions métalliques
- **NOMBRE D'EMPLOYÉS :** 53
- **CA ANNUEL 2007 :** 4 millions EUR
- **EXPORTATION :** 80%
- **PAYS D'EXPORTATION :** France, Espagne, Russie

"Redressement économique", sans conteste un des leitmotivs de la législature actuelle, et qui s'est traduit par la mise en œuvre du plan Marshall. Focus sur certaines mesures de politique économique prises récemment et leurs implications, notamment sur le chômage.

Un dossier de Virginie LOUIS et Didier PAQUOT

30 SPECIAL ECONOMIE
Le point sur la politique économique wallonne

32 Financement des entreprises : nécessité de plus de capital-risque privé en Wallonie.

34 Clusters et pôles compétitivité : plus de cohérence !

35 Colloque international : "Les pôles de compétitivité, une formule gagnante ?

35 L'entreprise, je veux savoir

37 Situation économique de la Wallonie

38 Politique de soutien à l'innovation non-technologique

39 "Pensez I" propose une méthodologie aux PME wallonnes

TÉLÉCHARGER
le dossier sur www.uwe.be

LE POINT SUR LA POLIT

De nouveaux pour les entr

Indiscutablement, la politique économique wallonne a été très active ces dernières années, mettant en place des mesures bien adaptées à l'environnement économique mondial actuel. Outre que l'efficacité et la cohérence de toutes ces mesures devront être évaluées, un autre chantier mériterait d'être ouvert rapidement : celui du capital-risque.

Un dossier de Virginie LOUIS et Didier PAQUOT

Une nouvelle politique industrielle

Le lancement des pôles de compétitivité constitue une étape décisive dans la mise en œuvre d'une politique industrielle moderne en Wallonie.
Les résultats des premières années de fonctionnement des pôles sont encourageants. Tous les acteurs – universités, centres de recherche et de formation, grandes et petites entreprises – se sont fortement impliqués pour élaborer et mettre en œuvre environ 70 projets, principalement des projets de recherche. Reste maintenant à transformer l'essai, c'est-à-dire à ce que ces projets débouchent sur plus d'activités, plus d'exportations et plus d'emplois pour la Wallonie.
En outre, comme le détaille l'article page 34, une indispensable cohérence doit être instaurée entre la politique des pôles de compétitivité et la politique des "clusters", qui a précédé celle des pôles et qui continue de se développer parallèlement.

Prendre sa place dans une économie globalisée : innovation et gestion de l'information

Toutes les entreprises n'ont pas vocation à intégrer un pôle ou un cluster. Ces entreprises méritent néanmoins d'être aussi soutenues dans leurs efforts pour s'adapter aux nouvelles donnes de l'économie globalisée. Deux impératifs cruciaux dans cette perspective : innover et gérer l'information.
Pour aider les PME wallonnes à faire face à ces deux défis, les autorités publiques ont mis en place divers instruments de soutien, notamment par l'intermédiaire de la nouvelle Agence de Stimulation Economique, l'ASE (voir page 39)

Assurer une cohérence dans les outils de politique économique

Si on ajoute aux instruments cités plus haut, le développement de l'activité de la Sowalfin (coupole

IQUE ÉCONOMIQUE WALLONNE

outils de développement eprises

© Belpress.com

"LES AUTORITÉS PUBLIQUES ONT MIS EN PLACE DIVERS INSTRUMENTS DE SOUTIEN AUX PME WALLONNES. MAIS EST-CE SUFFISANT ?"

des outils financiers publics pour les PME), la création de la Sofinex (en vue d'aider les entreprises exportatrices), la mise en place de la Sowaccess (plate-forme électronique pour faciliter la transmission d'entreprises), les nouveaux programmes de services de soutien aux entreprises ("animation économique") financés dans la nouvelle programmation des fonds structurels européens, l'extension à la Wallonie des services d'Innovatech (organisme de sensibilisation et d'accompagnement à l'innovation), la nécessité d'une réelle coordination et cohérence entre toutes ces instruments et initiatives paraît évidente. L'ASE (et aussi l'Agence de stimulation technologique, l'AST) a vocation à assurer cette cohérence pour un certain nombre de ces actions. Cohérence qui est passée et qui devra encore passer par des rationalisations dans les programmes et au sein des acteurs. Une autre mission importante dévolue aux deux agences est l'évaluation de tous ces programmes. Au final, ces évaluations devront apporter une réponse aussi précise que possible à la question de base : ces programmes de soutien aux entreprises ont-ils, de manière efficace et à un coût raisonnable, contribué à accroître l'activité économique et l'emploi en Wallonie ? ■

Ouvrir le chantier du capital-risque

Le financement par capital-risque est un thème qui ne s'est pas retrouvé dans le Plan Marshall. Or, le capital-risque est nécessaire aux nouvelles entreprises pour financer leur croissance. Le manque de capital-risque peut venir en partie briser les efforts de renouveau économique de la Wallonie. Les politiques de capital-risque publics ont 25 ans d'âge, les venture-capitalists privés sont peu présents en Wallonie... Il y a à faire,... L'UWE ouvre donc le dossier, **article page 32.**

FINANCEMENT DES ENTREPRISES

Nécessité de plus de capital-risque privé en Wallonie

Le capital-risque privé est insuffisamment présent en Wallonie. Peut-être, à l'origine, faute de projets. Mais, maintenant que les projets fleurissent, comment faire revenir les "Venture-capitalists" en Wallonie ?

Un besoin croissant de capital-risque en Wallonie

Sur 77 spin-offs de moins de 10 ans issues des universités francophones, plus de 80% ont un capital inférieur à 1 million d'euros. Au moins deux pôles de compétitivité ont déjà des projets concrets de spin-offs/spin-outs. Environ 150 entreprises dans les domaines "high-tech", fortes consommatrices de capital, se créent chaque année en Wallonie.
Il faut souhaiter pour l'économie wallonne que toutes ces entreprises d'avenir se développent et deviennent de nouveaux "IBA", "IRIS" ou "EVS" . Mais pour grandir, une entreprise a besoin de capitaux. Aux dires de beaucoup d'entreprises wallonnes qui en ont cherché, et en dépit de son abondance selon les professionnels, ce n'est pas si facile d'en trouver.
Il y a donc là un vrai enjeu pour le développement économique de la Wallonie : le capital-risque est-il suffisamment disponible et accessible à nos entreprises ? L'UWE s'est saisi de la question en mettant sur pied un groupe de travail qui a lui-même commandité une étude universitaire à la Louvain Management School pour débroussailler le terrain.

Le marché du capital risque atone en Wallonie

Les conclusions du groupe de travail, basées sur l'étude universitaire, sont de deux ordres :

1. Les PME wallonnes innovantes et les Spin-offs ne disposent que d'une offre locale limitée, particulièrement pour les montants supérieurs à 1,5 millions.
2. Les PME wallonnes pâtissent d'une culture "capital-risque" insuffisante : elles sont trop orientées vers les investisseurs publics, elles sont peu habituées aux conditions du marché, et leurs propriétaires sont réticents à céder une partie de leur capital – et donc de leur pouvoir.

De ces constats ont découlé deux propositions d'initiatives:

Votre entreprise met-elle des produits emballés sur le marché ? Alors, vous êtes responsable de ces emballages et des déchets qu'ils génèrent. L'objectif est clair : diminuer le volume de déchets et stimuler leur recyclage. La mise en pratique est hélas beaucoup moins limpide et plonge pas mal d'entreprises dans un épais brouillard. Car ces déchets d'emballages se retrouvent généralement chez leurs clients, ce qui rend la collecte des informations souvent difficile. Pour répondre à ce problème, le monde industriel a mis en place une solution collective en créant

1. La mise en place de structures privées/publiques qui permettraient d'attirer des équipes de gestion de fonds d'investissement privés de taille importante et spécialisés.
2. Une évaluation plus approfondie du fonctionnement des outils publics de capital-risque afin de les adapter aux conditions actuelles du marché du capital-risque, ainsi qu'aux besoins d'une nouvelle génération d'entreprises.

Persévérer sur la question

Ces propositions ont reçu, tant du côté privé que des structures publiques, un accueil, au mieux indifférent, au pire agressivement hostile.
Sans doute l'analyse mérite-t-elle d'être affinée, peut-être les premières propositions concrètes n'étaient-elles pas les plus appropriées (mais elles étaient citées à titre d'exemple). Il n'empêche: sans capital-risque privé suffisant et accessible, le développement de nos entreprises d'avenir est compromis. Tôt ou tard, les acteurs économiques de la région – privés et publics – devront s'intéresser à la question. C'est pourquoi l'UWE va poursuivre sa réflexion en tenant compte des objections qui lui ont été faites sur ses premières conclusions, et va continuer à proposer des initiatives concrètes afin que nos entreprises puissent trouver les capitaux qui leur permettront de croître à un rythme plus soutenu. ■

"SANS CAPITAL-RISQUE PRIVÉ SUFFISANT ET ACCESSIBLE, LE DÉVELOPPEMENT DE NOS ENTREPRISES D'AVENIR EST COMPROMIS."

L'ÉTUDE "CAPITAL-RISQUE EN WALLONIE"

L'étude commandité par l'UWE à la Louvain School of Management et réalisée par les professeurs Ch .Van Wymeersch et A.Schwienbacher poursuivait plusieurs objectifs : dresser une offre du capital-risque en Wallonie, tenter de cerner la demande de capital-risque à travers une enquête auprès des PME wallonnes (sans doute l'originalité majeure de l'étude), confronter l'offre et la demande afin de mettre en lumière les éventuelles "défaillances de marché" (le cœur de l'étude), et enfin explorer certaines initiatives étrangères en matière de capital-risque.

TÉLÉCHARGER l'étude sur www.uwe.be/economie

VAL-I-PAC. Nous fournissons aujourd'hui nos services à quelque 8.400 entreprises : via une contribution minimale elles sont libérées de tout souci administratif et elles contribuent par ailleurs au respect de l'environnement. Laissez donc VAL-I-PAC vous éclairer.

VAL-I-PAC

Contactez-nous au 02/456 83 10 ou surfez sur www.valipac.be

POLITIQUE INDUSTRIELLE

Clusters et pôles de compétitivité : plus de cohérence !

Le temps où les politiques industrielles avaient mauvaise presse est révolu. Mais les politiques industrielles mises en place dans les économies modernes n'ont – la plupart du temps – plus rien à voir avec les anciennes politiques de soutien public aux secteurs et aux "champions nationaux", place aux politiques de réseau et de clustering...

Les pôles de compétitivité : une politique ambitieuse

Q'y a-t-il de commun entre une application satellite pour surveiller les usines "à risques" et la mise au point de sachets recyclables ou encore avec un système technologique pour "tracer" le trajet de marchandises à travers l'Europe ? Ces produits seront tous issus des projets de recherche menés actuellement par les pôles de compétitivité wallons. Les pôles de compétitivité - qui rassemblent grandes, moyennes et petites entreprises, centres de recherche, universités, centres de formation sur une même thématique – ne sont pas des clubs d'entrepreneurs ou des excroissances de fédérations sectorielles, ce sont des organisations de coopération concrète entre ces différents acteurs pour élaborer et mettre en œuvre des projets innovants, ambitieux mais aussi suffisamment concrets pour déboucher sur de nouveaux produits, et donc de nouvelles activités et de nouveaux emplois en Wallonie.

Une politique de clustering bienvenue mais insuffisamment cohérente

A côté des pôles de compétitivité, existent en Wallonie 13 clusters, qui regroupent aussi des entreprises d'un même domaine, mais dont les objectifs sont, au départ, moins ambitieux que ceux des pôles. Les clusters ont pour principaux objectifs de constituer un réseau d'entreprise, d'assurer la promotion commune de leurs produits ou services, de renforcer les liens commerciaux entre membres du cluster, voire de constituer des partenariats plus poussés, par exemple en matière de R&D.

La politique wallonne de clustering à deux étages – clusters proprement dits et pôles de compétitivité – est devenue le socle de la politique industrielle de la région, ce qui est une excellente chose. Sans être neuve puisque pratiquée, parfois spontanément, dans de nombreux pays depuis sa théorisation par l'économiste américain Michael Porter, la politique de clustering est désormais unanimement considérée comme essentielle au développement économique. Selon un rapport de la Direction Générale Entreprise de la Commission européenne, *"Les données récoltées montrent clairement qu'il existe une relation significative entre clusters et prospérité"* ou encore que *"les régions dont une forte part des emplois industriels se trouvent au sein de clusters solides sont en général plus prospères"*.

LES POLITIQUES "PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ" ET "CLUSTERS" ONT ÉTÉ MISES EN ŒUVRE PARALLÈLEMENT, CRÉANT CERTAINES INCOHÉRENCES.

En édifiant la politique wallonne de clustering à deux étages, les concepteurs – différents selon les étages – ont cependant oublié de prévoir les escaliers entre les niveaux, ainsi que la spécificité de chacun d'eux, de même que la manière de passer de l'un à l'autre. Autrement dit, la politique des pôles de compétitivité a été mise en œuvre parallèlement à celle de clusters proprement dits, créant des difficultés de cohérence entre certains clusters et certains pôles appartenant peu ou prou aux mêmes thématiques : intégration ? Fusion ? Développement parallèle ? Les différentes options se sont posées sans qu'aucune réflexion globale ne soit venue trancher clairement sur les positions à adopter.

Une redéfinition du rôle des clusters

En outre, la création et le développement des pôles demande sans doute que soit redéfini plus clairement le rôle des clusters. Peut-être faudrait-il songer à les nommer différemment et ne réserver le terme de clusters qu'aux pôles, puisque eux seuls s'approchent de la définition internationale communément admise. Certains clusters wallons s'apparentent en effet plus à des réseaux d'entreprises, sans réelle vision stratégique de création de valeurs économiques et d'emplois. Ces clusters ont bien sûr leur raison d'être, mais leur "feuille de route" mériterait d'être précisée. ■

QUELQUES SITES UTILES

- Pour plus de détails sur la politique wallonne de clustering et pour consulter la liste des clusters wallons, rendez-vous sur le site : http://clusters.wallonie.be.
- Les pôles de compétitivité wallons ont aussi leur site : www.polesdecompetitivite.eu.
- La politique wallonne s'est inspirée de celle menée par nos voisins français : www.competitivite.gouv.fr.
- Enfin, un site international récent, celui de l'observatoire européen des clusters, sur lequel, hélas, les informations concernant la politique de clustering de la Wallonie sont dépassées : www.clusterobservatory.eu

UN COLLOQUE INTERNATIONAL

Les pôles de compétitivité, une formule gagnante ?

Du 27 au 31 janvier 2009 se tiendra un colloque international au sujet des pôles de compétitivité. Le but est de faire le point sur l'apport de ces réseaux d'entreprises au développement économique.

par Madeleine DEMBOUR

Les pôles de compétitivité ? On entend par là ces réseaux unissant des entreprises, des centres de recherche ainsi que des opérateurs de formation. Dans plusieurs pays, cette action est devenue une véritable politique industrielle.
En Wallonie également. Cinq domaines prioritaires ont été identifiés comme correspondant à une activité en plein développement dans le monde et dans laquelle la Wallonie est susceptible de devenir leader à l'échelle internationale. Il s'agit des sciences du vivant, de l'agro-industrie, du transport-logistique, du génie mécanique et d'aéronautique-spatial. "*Cela fait trois ans maintenant, sous l'impulsion du Plan Marshall, que la Wallonie soutient ces 5 pôles. Le moment est opportun de faire le point sur les réalisations et les résultats de cette nouvelle politique. Le colloque de janvier 2009 aura non seulement une portée internationale, mais réunira des participants du monde académique ET industriel*", explique Benoit Bayenet, du Cabinet du Ministre Marcourt (Economie).
Le Colloque, qui se tiendra à Liège (Sart-Tilman), est très ambitieux. Il s'agit en fait de la juxtaposition de 4 événements :

1. Une journée à destination de chercheurs universitaires.
2. Deux jours de colloque proprement dit (600 participants par jour sont attendus).
3. Une journée de visite des pôles et de réautage (650 personnes).
4. Une journée de bourse à l'emploi (1000 jeunes et demandeurs d'emploi). ■

EN PRATIQUE

Le Colloque présentera une synthèse des expériences, recherches et évaluations menées dans différents pays dans le domaine des pôles de compétitivité, à travers un échange entre entreprises, chercheurs, responsables politiques.... Il se tiendra du 27 au 31 janvier 2009 au Sart-Tilman (Liège). Infos : benoit.bayenet@marcourt.gov.wallonie.be, www.polesdecompetitivite.eu.

NOUVELLE PUBLICATION UWE

L'Entreprise, je veux savoir !

L'UWE publie un petit livret destiné à lever le voile, de manière synthétique, sur le monde des entreprises et faire ainsi table rase des interrogations et préjugés qu'elles peuvent susciter auprès de l'opinion publique.

En Wallonie, on compte près de 70.000 entreprises en activité : elles assurent 615.000 postes de travail, soit 64% de l'emploi salarié total wallon (emploi salarié privé et public).
Le monde des entreprises reste cependant mal connu et souvent mal compris du grand public. Peu de citoyens sont au courant des succès des entreprises wallonnes ou sont conscients des retombées de l'activité entrepreneuriale sur leur vie quotidienne.
Or, une perception réaliste des entreprises par la société est un élément capital pour créer un cadre favorable à leur développement et susciter l'attrait auprès des entrepreneurs potentiels.
"L'Entreprise, je veux savoir !" se veut un outil pour mieux comprendre et répondre à des questions essentielles sur l'économie wallonne et son tissu d'entreprises. Combien d'entreprises ? De quelle taille ? Dans quels secteurs ? Sont-elles innovantes ? Performantes sur les marchés internationaux ? Sont-elles actives en Recherche & Développement ? Se préoccupent-elles de l'environnement ? Que sont les "pôles de compétitivité" ?
Précis, sans excès technique toutefois, "L'Entreprise, je veux savoir !" est accessible aux élèves du secondaire, mais s'adresse plus largement à toute personne désirant mettre à jour ou approfondir ses connaissances sur le paysage entrepreneurial wallon. Son format de poche résulte d'une volonté de présenter de façon synthétique un maximum d'informations, dans un livret pratique et disponible à tout moment. ■

OÙ LE TROUVER ?

Le livret "L'entreprise, je veux savoir !" peut-être commandé en ligne sur www.uwe.be/economie. Vous y trouverez également les actualisations du livret, un espace pour poser vos questions sur les entreprises wallonnes et des sites web utiles pour poursuivre la réflexion.

Ecotech Finance

ECOTECH FINANCE, filiale de la S.R.I.W. (Société Régionale d'Investissement de Wallonie), a pour objet de promouvoir la gestion de l'environnement en Wallonie en prenant des participations dans les entreprises relevant de ce secteur.

Depuis 1999, ECOTECH FINANCE a opéré des interventions pour environ 135 millions d'euros dans une trentaine d'entreprises du secteur de l'environnement.

Celles-ci sont actives dans les métiers de l'eau, du traitement des déchets, de la dépollution des sols et des boues ainsi que dans les énergies renouvelables et les biotechnologies environnementales.

Groupe S.R.I.W.

Ce secteur sera développé prioritairement dans les années à venir par un accroissement des interventions dans les domaines des biotechnologies, des biocarburants, des biométhanisations, des cogénérations sur biomasses ainsi que de l'énergie solaire, hydraulique et éolienne. L'accent sera mis sur les mécanismes pour un développement propre (MDP) et sur les techniques de capture de CO2. Vu la spécificité de ces investissements qui nécessitent une approche financière et technique différente, ECOTECH FINANCE vient de créer une filiale dénommée B.E. FIN qui sera chargée de les promouvoir en région wallonne.

Contact: Michel DELACOLLETTE, Administrateur-délégué
B.E. FIN S.A.
Avenue M. Destenay, 13 — 4000 LIEGE
Tél: 04 / 221 98 93 — GSM: 0494/ 57 55 77

B.E. FIN

Groupe

Société Régionale d'Investissement de Wallonie

Votre **partenaire** pour le **financement** de vos **projets** d'**investissements**

S.R.I.W. Société Anonyme
13, avenue Destenay • 4000 Liège
Tél.: + 32 (0) 4 221 98 11 • Fax: + 32 (0) 4 221 99 99 • sriw@sriw.be • http://www.sriw.be

Métiers de base

S.R.I.W. S.A.
> Fabrications métalliques et mécaniques
> Verre, Chimie, Textile, Autres matériaux
> Agro-alimentaire
> Bois, Papier, Imprimerie, Edition
> Tourisme
> Services

SOFIBAIL s.a.
> Financement immobilier

S.I.A.W. s.a.
> Agro-alimentaire PME

Filiales spécialisées

Sowecsom s.a.
> Economie sociale marchande

Sowaspace s.a.
> Aéronautique, Espace, Défense

Filiales spécialisées "Plan Marshall"

SOFIPOLE
> Financement et mise à disposition d'infrastructures et matériel spécifiques nécessaires au développement des pôles de compétitivité

SOWAFINAL
> Mise en place d'un financement alternatif pour accélérer l'assainissement des sites économiques désaffectés et l'équipement des zones industrielles et portuaires

Pôles spécifiques de développement

Technowal s.a.
> Technologies nouvelles

Wallonie Télécommunications s.a.
→CD Technicom s.a.
> Télécoms

Immocita s.a
> Logement moyen

Ecotech Finance s.a.
> Environnement

Ne gardez plus votre langue en poche !

talq TRAINING

T 04 340 30 70
www.talqtraining.com

Formations en langues, gestion et communication.
Par les fondateurs d'**Anthea Languages**.

SITUATION ÉCONOMIQUE DE LA WALLONIE

Les dernières statistiques du chômage

Peut-on voir dans le net reflux du chômage wallon depuis 3 ans les premiers effets des mesures d'accompagnement des chômeurs ?

Un recul notable du chômage wallon

Le niveau de chômage est l'un des indicateurs socio-économiques les plus importants pour une communauté humaine. Non seulement il donne une claire indication du dynamisme économique, mais il informe aussi de l'état de santé social, le chômage de masse entraînant pauvreté, marginalisation, travail au noir, délinquance, dislocations familiales... La Wallonie connaît un chômage de masse depuis près de 30 ans, avec toutes les conséquences énumérées ci-dessus. Sans compter que cet important chômage entraîne de moindres rentrées fiscales et un surplus de dépenses sociales, à l'origine des déséquilibres financiers entre les trois régions du pays. Qu'en est-il dès lors de la récente évolution du marché du travail wallon? L'économie wallonne a connu sur la période 2005-2007 une forte croissance de l'emploi, de l'ordre de 27.000 unités par an. Le taux de chômage est passé, en moyenne annuelle, de 12,1% en 2004 à 10,5% en 2007, et même à 9,8% au premier trimestre de 2008.

L'impact des mesures d'accompagnement des chômeurs

Depuis juillet 2004, un plan d'accompagnement et de suivi des chômeurs a été mis en œuvre en Belgique, renforcé par des mesures wallonnes comme le plan "job tonic". Il serait évidemment du plus haut intérêt de pouvoir déterminer si la réduction récente du chômage est due, pour une part, à ces mesures d'accompagnement.
Une réponse complète et solide ne peut encore être donnée à cette question. On manque encore de recul : ces sont des mesures qui prennent du temps avant de montrer tous leurs effets.
Une première analyse a cependant été publiée en janvier 2007 par les professeurs Cockx, Dejemeppe et Van der Linden de l'UCL[1]. Leur principale conclusion est que le plan d'accompagnement et de suivi a bel et bien accéléré la reprise d'emploi, principalement des jeunes chômeurs. Ce Plan a aussi favorisé la reprise de formations ou d'études par les chômeurs.

Une amélioration inédite du marché de l'emploi

En outre, un certain nombre d'indicateurs laissent penser que le marché du travail wallon connaît une amélioration inédite depuis longtemps, et donc peut-être imputable à de nouveaux facteurs, comme le plan d'accompagnement. Tout d'abord, le taux de chômage est revenu à son plus bas niveau depuis le 3e trimestre de 2001. Ensuite, la croissance moyenne de l'emploi sur les années 2004-2007 est la plus importante enregistrée sur 3 ans depuis le début des années 80.
Ces signes encourageants sur l'efficacité du Plan d'accompagnement des chômeurs doivent motiver le Gouvernement wallon et le FOREM à poursuivre – intensifier – les politiques de l'emploi menées durant cette législature. Elles finiront par conduire à une réduction significative du chômage, comme ce fut le cas dans d'autres pays, par exemple le Danemark, les Pays-Bas, ou le Royaume-Uni. ■

(1) "Le Plan d'Accompagnement et de Suivi des chômeurs favorise-t-il l'insertion en emploi?", B.Cockx, M. Dejemeppe, B. Van der Linden, Regards économiques n°47, janvier 2007,

PLUSIEURS TAUX DE CHÔMAGE, ON S'Y PERD

Plusieurs taux de chômage circulent dans les publications et dans les médias.
Ils correspondent à des définitions différentes. Il y a d'abord un taux reposant sur les données administratives, à savoir les chômeurs inscrits comme demandeurs d'emplois (qu'ils le soient effectivement ou non). Ce taux se monte à 15,2% pour la Wallonie en mai 2008.
Un autre taux de chômage, plus "économique", est calculé sur base de l'enquête sur les forces de travail. Il ne tient compte que des personnes réellement chômeuses et en quête d'emploi, selon les critères du Bureau International du Travail. Ce taux est de 9,8% au 1er trimestre 2008. C'est ce taux que nous retenons, car lui seul correspond à une définition économique du chômage et permet des comparaisons internationales.

POLYTECH MONS

FACULTÉ POLYTECHNIQUE DE MONS

FORMATION CONTINUE UNIVERSITAIRE à MONS, CHARLEROI et BRUXELLES

Formations continues

• Master Ingénieur Civil en Informatique et Gestion *(Charleroi)* • Master Complémentaire en Gestion Totale de la Qualité *(Charleroi)* • Master Complémentaire Conjoint en Risques industriels et sûreté de fonctionnement *(Mons)* • Master Complémentaire Conjoint CUD en gestion des transports *(Bruxelles)* • Certificat d'université de Conseiller en Prévention de niveau I *(Mons)* • Certificat d'université en Management de l'Innovation - Gestion d'entreprises innovantes *(Mons)* • Certificat d'université «Gestion Durable de l'Energie dans les Bâtiments» *(Bruxelles)* • Certificat d'aptitude pédagogique approprié à l'enseignement supérieur (CAPAES) *(Mons)*

Formations de courte durée (sur demande)

• Risques et Sécurité • Techniques environnementales • Sciences des matériaux • Gestion de la Qualité

ACADÉMIE UNIVERSITAIRE WALLONIE-BRUXELLES

www.fpms.ac.be

Inscriptions et renseignements : Secrétariat des Formations continues | 56, rue de l'Epargne | 7000 MONS
Tél. : 065/37 44 55 | Virginie.gerard@fpms.ac.be | Patricia.lorent@fpms.ac.be

INNOVATION NON TECHNOLOGIQUE

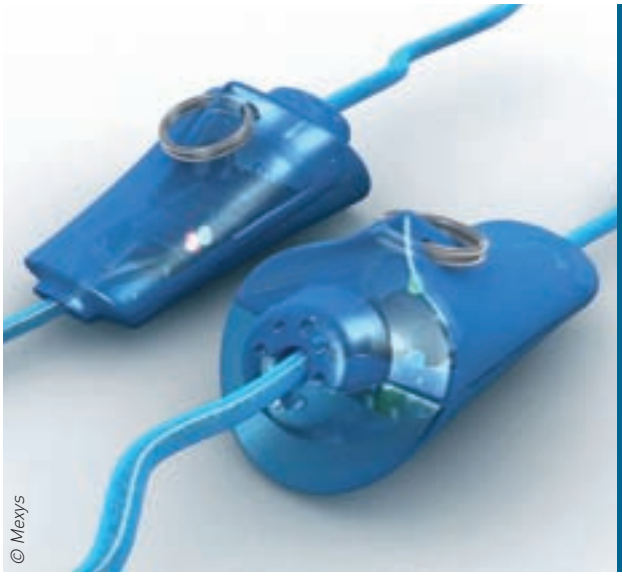
Politique de soutien à l'innovation non-technologique

L'innovation technologique, principalement la R&D, fait l'objet de beaucoup d'attention depuis de nombreuses années. Il n'en était pas de même pour l'innovation non-technologique, une lacune qui est en train de se combler...Innovation... mais encore ?

Innovation... Le mot est à la mode : tous les rapports des grandes institutions (OCDE, Commission européenne...), les études des consultants, les manuels des gourous insistent sur le rôle-clé que doit jouer l'innovation dans la stratégie d'une entreprise qui veut résiter et bénéficier du grand mouvement de globalisation de l'économie mondiale.
Mais, au fait, de quoi parle-t-on ? Que se cache-t-il derrière ce mot sésame pour la croissance et le développement de l'entreprise moderne ?
L'innovation technologique est relativement aisée à cerner : il s'agit des avancées qui permettent de créer ou d'améliorer techniquement un produit : la mise sur le marché d'un nouveau médicament, d'une voiture plus silencieuse, d'un verre qui régule la chaleur d'une habitation etc.
L'innovation non-technologique est plus difficile à circonscrire car elle concerne des domaines très variés : le design d'un produit, l'amélioration de l'organisation d'une entreprise, le marketing etc.
Elle n'en reste pas moins tout aussi cruciale que l'innovation technologique : à quoi sert en effet de mettre au point des produits sophistiqués si leur design est rebutant ou la campagne commerciale mal organisée ?

Favoriser l'innovation non-technologique

Moins clairement signe de progrès, moins aisée à saisir, l'innovation non-technologique n'a pas bénéficié de soutiens importants jusqu'à cette législature.
Une première initiative fut de créer "Wallonie design" en 2005, organisme chargé de stimuler une réelle intégration du design dans les projets industriels en facilitant la mise en contact de ces deux univers. "Wallonie design" rassemble 15 organismes de promotion du design. Elle organise de nombreuses manifestations (dont un colloque en collaboration avec l'UWE, voir page 28), tient à jour une banque de données, entretient un site web qui, notamment, présente des "success stories" de collaborations designers-entreprises, pouvant inciter d'autres entreprises à se lancer dans ce type de collaborations.
Une deuxième initiative est la création des "bourses d'innovation". Ces bourses, d'une valeur de 12.500 EUR, sont attribuées à des projets de PME visant à développer ou à améliorer, par de l'innovation non-technologique, des produits et services (par exemple leur design), les processus de production, les méthodes d'organisation ou de marketing.
Les projets doivent être finalisés en deux ans.
A peu près tous les secteurs sont concernés.
Jusqu'à présent, ces bourses sont attribuées après un appel à projets (le deuxième s'est clôturé le 20 août dernier). Mais, par la suite, il se peut que ces bourses soient accessibles de manière permanente, sur base de l'avis d'un comité, avec un délai de réponse d'environ 3 mois.
Une troisième initiative, importante, est l'inscription dans le nouveau décret sur les aides à la R&D, voté le 20 juin 2008, de trois aides qui concernent directement l'innovation non-technologique : subventions pour innovations de procédé dans les services, subventions pour innovations d'organisation dans les services, subventions pour services de conseil en innovation et de soutien à l'innovation.
Les modalités de mise en œuvre de ces différentes aides doivent encore être précisées par l'Administration wallonne, mais elles témoignent clairement de la volonté des autorités de soutenir, à la mesure de son importance, l'innovation non-technologique. ■


© Mexys

"A QUOI SERT DE METTRE AU POINT DES PRODUITS SOPHISTIQUÉS SI LEUR DESIGN EST REBUTANT ?"

LE RÔLE DE L'ASE

L'Agence de Stimulation Economique (ASE), basée à Liège, joue le rôle de "coupole" des services subsidiés de soutien aux entreprises. Elle a pour mission de structurer et coordonner un ensemble d'outils et de services mis à la disposition des porteurs de projets de création d'entreprises ou des chefs d'entreprise. A ce titre, l'ASE assure, par exemple, la responsabilité de la mise en œuvre des mécanismes de soutien tels que les "bourses de préactivité" (destinées à affermir un projet de création d'entreprise) ou les "bourses d'innovation".
Elle est aussi en charge du programme "intelligence stratégique" détaillé page 39
Les différentes activités de l'ASE sont consultables sur www.as-e.be.

INTELLIGENCE STRATÉGIQUE

"Pensez I" propose une méthodologie aux PME wallonnes

Communiquer mon chiffre d'affaires ? Jamais ! Diffuser des photos de mes ateliers ? On pourrait me copier... Aujourd'hui, à l'heure de "l'intelligence stratégique", le (quasi) premier venu peut avoir accès à ce type d'information. Alors, plutôt que de vous barricader dans vos murs, soyez proactif. Comment ? Explications...

par Madeleine DEMBOUR

L'information est partout. Omniprésente. Disponible. Gratuite. Dans tous les domaines : commercial, technologique, politique, juridique, social, concurrentiel... Mais – paradoxe ! – c'est toujours au moment où on a besoin d'un renseignement fiable, exploitable et concret que l'on ne trouve pas ce que l'on cherche !

Gérer l'info, cela s'apprend

Et bien cela s'apprend... *"La société de l'information et l'économie de l'immatériel bouleversent l'approche économique traditionnelle"*, constate Vincent Bovy, Directeur général de l'Agence de Stimulation Economique (ASE). Intitiée par le Gouvernement wallon dans le cadre du Plan Marshall pour superviser l'animation économique en Wallonie, l'ASE travaille depuis plusieurs mois à implémenter un dispositif d'intelligence stratégique à destination des PME wallonnes. Le but est d'aider les entrepreneurs à valoriser de manière efficace l'information en proposant une approche professionnelle en la matière. Divers facteurs rendent cette démarche nécessaire : la globalisation des marchés, les nouvelles réglementations, le développement continu des technologies de l'information, l'attitude de la demande de plus en plus versatile et exigeante. Concrètement, l'ASE a sélectionné 32 PME de tous secteurs et de toutes tailles, pour suivre 6 modules de formation en mars et avril 2008. Ces cours ont été dispensés par des experts venant d'un cabinet français spécialisé en la matière, le "Pôle Européen d'Intelligence Economique" (www.peie.fr). Les sujets qui ont le plus attiré l'attention des chefs d'entreprise ? Le module sur "Les déstabilisations dans l'entreprise et le lobbying", dispensé par Bruno Gossin, auteur du "Dictionnaire du lobbying" et intervenant à la célèbre ENA, ainsi que le module "Intelligence stratégique et opportunité de croissance" dispensé par Jacques Breillat, professeur à l'université de Bordeaux.

Et la suite ?

Cette première action auprès de 32 entrepreneurs wallons (qui sont maintenant "Diplômés en Intelligence Stratégique") a été menée à titre d'expérience pilote. Très satisfaite de l'expérience, l'ASE entend étendre le concept à toutes les PME wallonnes. Comment ? *"Un Centre de ressources en intelligence stratégique va être mis sur pied,* explique Vincent Bovy. *Ce Centre comptera 3 coaches encadré par des experts, des ressources en information, une méthodologie et un référencement des acteurs privés et publics habilités à faire de la formation en intelligence stratégique. L'objectif est que toutes les PME wallonnes puissent en bénéficier"*. L'ensemble de la démarche, sous le nom de cede "Pensez I" est suivie par un Comité de Pilotage composé d'experts du monde académique et des entreprises (Vincent Reuter pour l'UWE). ■

"C'EST TOUJOURS AU MOMENT OÙ ON A BESOIN D'UN RENSEIGNEMENT QUE L'ON NE TROUVE PAS CE QUE L'ON CHERCHE !"

ILS L'ONT FAIT !

"Il est important que chaque chef d'entreprise s'arrête un moment ou un autre pour apprendre. Apprendre à se poser les bonnes questions, apprendre à s'arrêter pour réfléchir, pour mieux construire. Malgré le fait que je pratique mon métier depuis plus de 25 ans, cette participation m'a appris plusieurs choses importantes et cela juste avec quelques demi-journées...", souligne **Anne Dimmers**, Administratrice déléguée du centre d'appels téléphonique Captel.

"C'est autour de moi que je dois regarder si je souhaite croître, développer des projets innovants... ce n'est pas mon nombril qui va me dire quelles sont les tendances du marché, les attentes de ma clientèle, les menaces et opportunités de l'environnement", insiste **Patrick Amirouche**, Administrateur de la société Carré graphique.

Retrouvez sous cette rubrique tout ce qui fait "la vie" de l'Union Wallonne des Entreprises : ses études, les événements importants qui jalonnent son existence, ses actions de terrain, ses prises de position, ses "*coups de colère*" aussi... En bref, tous ses combats au profit des entreprises wallonnes.

1. Après les pôles de compétitivité et les "champions cachés" (leaders mondiaux), la 3e édition spéciale en anglais de Dynamisme s'intéresse aux nouveaux produits wallons.

Vous fabriquez un nouveau produit ? Faites-le nous savoir !

Pour la troisième année consécutive, Dynamisme prépare un numéro à vocation internationale, avec des articles en anglais. Ce numéro sortira de presse fin novembre 2008 et aura pour thème : **"Les 40 nouveaux produits de la Wallonie qui gagne"**.
Nos journalistes sont donc à la recherche de produits répondant aux critères suivants :

- Présenter un caractère international (exportation).
- Présenter une dimension réellement innovante (forte composante R&D).
- Présenter un potentiel de développement important, notamment sur le plan industriel.

Deux grandes catégories de produits seront présentées :

- Produits existants : exister depuis moins de 5 ans et être fabriqué en Wallonie.
- Produits en développement : être à un stade prototype ou de pré-fabrication.

Si vous vous reconnaissez dans ces différents critères, n'hésitez pas à contacter Madeleine Dembour, rédactrice en chef, au 010/47.19.42 ou par e-mail : madeleine.dembour@uwe.be ! ■

AGENDA

29/09-11/12/2008 - WAVRE/ COURT-ST-ETIENNE
Cycle de formation UWE/GUBERNA "Board Effectiveness"
Contact : didier.paquot@uwe.be

30/09/2008 - WAVRE
Workshop "L'achat et l'utilisation durables des matières premières en entreprise" (voir page 20)
Contact : conseillers@uwe.be

30/09/2008 - OSTENDE
Evénement "15x15" (voir page 17)

03/10/2008 - LOUVAIN-LA-NEUVE
Colloque Mobilité : "Le conteneur, une grande boîte aux multiples ressources" (voir page 20)
Contact : mobilite@uwe.be

08/10/2008 - LIÈGE
Conférences "Dynamisez votre entreprise : osez le design !" (voir page 28)
Contact : info@walloniedesign.be

20/10/2008 - LOUVAIN-LA-NEUVE
Assemblée Générale de l'UWE
Contact : jean.delame@uwe.be

22-23/10/2008 - LIÈGE
Forum des Entrepreneurs (voir page 22)

28/10/2008 - WAVRE
90 minutes pour la Mobilité : "Nouvelles lignes aériennes, nouvelles opportunités de marché"
Contact : mobilite@uwe.be

Retrouvez tous les détails de ces événements sur www.uwe.be (rubrique "Agenda")

Nouveau visage à la tête de l'EPM

Après dix années consacrées à la Direction de l'EPM (Entreprise Perfectionnement Management), Jo Hanquet a décidé de cesser ses activités professionnelles.
Son action a été déterminante pour la réussite des différents plans stratégiques de l'EPM, à savoir le recentrage entamé en 1997 sur la Maîtrise en Management et la Gestion de l'Environnement et le développement de deux programmes ciblés : les Relations Sociales (1999) et le Programme d'Oz (2003).
Sous sa direction, le professionnalisme reconnu de l'enseignement de l'EPM a permis d'élargir le nombre d'entreprises participantes (plus de 100 actuellement) et le nombre de cadres formés (près de 100 par an).
C'est Olivier t'Kint de Roodenbeke, anciennement Partner chez MEGA Learning, qui a repris le flambeau depuis le 1er septembre. A 57 ans, le nouvel Administrateur-Directeur de l'EPM a acquis une solide expérience dans la formation de cadres de haut niveau et dans la collaboration avec des groupes internationaux et des business schools. Il a également exercé différentes fonctions managériales au sein d'IBM tant en Belgique qu'en Europe. ■

1. En 30 ans, l'EPM a formé près de 1.500 cadres en provenance de plus de 100 entreprises.

2. Le nouveau directeur possède une solide expérience dans la formation de cadres de haut niveau.

1. 92 entreprises établies un peu partout en Wallonie ont été financées dans le cadre du 6e PCRD.

2. La nouvelle convention a été signée le 26 août 2008 par Marie-Dominique Simonet, Ministre wallonne de la recherche et des technologies nouvelles.

3. Le site www.ncpwallonie.be : une source d'informations incontournable !

NCP-Wallonie : mission confirmée et renforcée

La participation de la Wallonie au 6e PCRD (programme-cadre européen pour la R&D) a été forte. Au total, notre région bénéficiera de 123 millions d'euros de financement européen.
La contribution du NCP-Wallonie à ces bons résultats a été reconnue par le Gouvernement wallon qui a décidé, le 3 juillet dernier, non seulement de renouveler sa mission mais aussi de lui en confier de nouvelles afin d'encore mieux soutenir les entreprises wallonnes dans leurs démarches visant à participer aux programmes européens de recherche et d'innovation technologique.
Depuis sa création en septembre 2002, le NCP-Wallonie a obtenu des résultats en croissance permanente qui se vérifient encore dans le 7e PCRD (2007-2013). Sur la première année du programme, les entreprises wallonnes ont déjà obtenu plus du quart des résultats du 6e PCRD. On compte déjà 70 projets retenus pour financement impliquant 39 sociétés wallonnes.
L'extension des missions du NCP-Wallonie permettra d'assurer :

- la poursuite et le renforcement du soutien aux acteurs wallons qui participent au 7e PCRD,
- un service équivalent pour les nouveautés du 7e PCRD et pour les programmes connexes (Joint Technology Initiatives, les programmes Eurostars, Era Net's...). ■

Le Conseil d'Administration de l'UWE fait... la Foire !

1. La Foire de Libramont accueille environ 200.000 personnes chaque année.

2. Le Conseil d'Administration de l'UWE était une nouvelle fois au rendez-vous !

Benoit Coppée, Président de la Foire de Libramont, avait convié, pour la 5e année consécutive, ses collègues administrateurs de l'UWE à participer à la foire, dont le thème 2008 – **"Agriculture européenne – Intelligence et technologie"** – permettait d'aborder l'agriculture sous ses trois facettes : terre, société de connaissance et technologies pointues.
La réunion fut introduite par le Professeur Jean Paul Malingreau qui montra l'impact des technologies les plus récentes permise par les satellites sur l'art de gérer la production agricole (inventaire des cultures et de leur état d'avancement, guidance par GPS,....).
La Foire de Libramont accueille en 4 jours +/- 200.000 personnes, intéressées par les différentes facettes des métiers de la terre (matériel agricole, élevage, génie civil, énergies renouvelables, tourisme,...), et est de plus en plus internationale : 20% des exposants sont originaires des pays voisins (France, Allemagne, Hollande mais aussi Pologne, Estonie, Chine).
Cette année la démonstration a été faite qu'à une logique quantitative de production agricole se substitue une logique qualitative basée sur des critères de gestion raisonnée des ressources.
La consommation est de plus en plus liée à la mondialisation et dans ce contexte international, le savoir technique est important, raison pour laquelle il était au cœur de cette édition 2008. ■

Wallonie : 70.000 entreprises

L'Union Wallonne des Entreprises et l'éditeur Edipro viennent de sortir un livret informatif bien documenté. La petite brochure d'une trentaine de pages et intitulée "L'entreprise, je veux savoir" répond aux 10 questions fréquemment posées au sujet du paysage entrepreneurial wallon. Le livret, édité à 4.000 exemplaires, sera envoyé aux 517 établissements secondaires en Communauté française, mais il pourrait intéresser les enseignants et les étudiants du supérieur. Il est accompagné d'un site internet (www.uwe.be/economie) permettant au lecteur de poser des questions, trouver des liens utiles et des compléments d'information. ■

Source : La Libre Belgique, 30 août 2008

UWE : l'après Marshall !

L'Union Wallonne des Entreprises aussi fait sa rentrée. En deux temps cette fois. A l'intention du grand public d'abord, ou du jeune public de fin d'humanités, en lui offrant un fascicule pour tout savoir sur l'entreprise en Wallonie. "L'entreprise, je veux savoir" n'a rien à cacher : les 32 pages répondent, court et bon, aux 10 questions que tout le monde se pose ou devrait se poser sur l'économie de la région (...). Mais son discours de rentrée, l'UWE le distille aussi au monde politique et à l'opinion, une dernière fois dans la foulée du Plan Marshall. Au-delà de l'évaluation qui s'imposera, il faudra organiser "l'après", préviennent les employeurs. ■

Source : L'Echo, 30 août 2008

Plan Marshall

Parmi les priorités avancées par les entreprises, évidemment concernées au premier chef par la politique économique, figurent des récriminations comme celles relatives à la faiblesse des mesures pour promouvoir l'accès au capital à risque, à la gestion perfectible de l'espace public wallon dévolu aux entreprisees souhaitant y investir, mais aussi à la qualité jugée insuffisante de la formation et de l'enseignement (une compétence qui ne relève pas de la région). *"Pour tout dire, la priorité porte autant sur les budgets que sur la gouvernance"*, avance Vincent Reuter. *"L'une des conditions essentielles au redéploiement est, par exemple, que se poursuive la clarification des structures et organes publcs dédiés à ce redéploiement"*.

Source : La Libre Belgique, 13/03/2008

Penser la mondialisation

La mondialisation n'a rien de neuf ni d'étonnant (...). Il est tout aussi vain de vouloir s'y opposer que de vouloir empêcher la circulation des personnes ou des idées : les barrages finissent toujours par s'effondrer. Englober toutes les entreprises dans la suspicion ou le jugement négatif du seul fait qu'elles sont actives dans plusieurs états ou qu'elles délocalisent, participe du même préjugé intellectuel que celui qui consiste à considérer l'être humain comme naturellement bon ou mauvais, sans avoir égard à ses intentions ni à ses actes. (...). C'est oublier que la mondialisation, c'est aussi la diffusion de la pensée et de l'éducation, c'est la propagation de la démocratie...

Source : Carte blanche de Vincent Reuter, Rapport annuel d'Eurefi, juillet 2008

Les entreprises wallonnes, gâtées des programmes-cadres européens

La participation wallonne aux programmes-cadres européens n'a jamais été aussi intensive que cette année. De là à y voir la signature de l'efficacité des services de l'Union Wallonne des Entreprises, il n'y a qu'un pas (...). A l'amorce du sixième programme en 2002, la Région a chargé l'UWE d'une mission de "National Contact Point" (NCP Wallonie) sensé conseiller, formaliser et accompagner les demandeurs dans leurs réponses aux appels à projets. Cinq personnes travaillent à temps plein depuis 2002 à cet effet et, manifestement, les entreprises wallonnes ont pris goût au système.

Source : L'Echo, 27 août 2008

L'économie manque de terrains

L'Union Wallonne des Entreprises, faussement naïve, se demande pourquoi la Wallonie n'a pas encore mis en ligne une base de données interactive qui permettrait à un investisseur de trouver le terrain qui lui convient. Vincent Reuter salue le travail de l'Awex et l'Ofi, mais *"quand un investisseur arrive chez nous, on le promène d'une intercommunale à l'autre"* et chacune agit comme si elle *"protégeait un fonds de commerce"*. Une base de données unique est techniquement possible, financièrement aussi, et *"ne déposséderait pas les intercommunales de la gestion des terrains. Le but n'est pas d'accuser ces gestionnaires de terrains, mais de proposer une solution qui servirait l'intérêt général"*.

Source : Vers l'Avenir, 26 juin 2008

Vive la crise !

Arrêtons l'hypocrisie ! Il saute aux yeux que ce qui est présenté comme une "crise" institutionnelle est, en fait, une formidable aubaine pour certains. Plusieurs partis politiques ont un intérêt objectif à ce que le pays s'enlise : les partis aux thèses les plus dures mettent de l'huile sur le feu, prolongent les débats, posent des conditions impossibles, placent la barre toujours plus haut... Du coté des médias – soumis aux impératifs de l'immédiateté et des diktats des chiffres d'audience – il est incontestable qu'une situation de crise permet de remplir davantage de pages et de vendre davantage d'exemplaires... Et les médias les plus "softs" sont obligés de suivre le mouvement sous peine d'être accusés de désinformation...

Source : Carte blanche d'Eric Domb, De Tijd, 6 août 2008

WWW.UWE.BE

Les bases de données exclusives

Véritable "Boîte de Pandore", sans ses aspects funestes, la rubrique "Bases de données" du site Web de l'Union Wallonne des Entreprises fournit quantité d'informations et contacts utiles pour l'entrepreneur wallon.

par Thierry DECLOUX

Du pratique pour entreprendre

Du pratique pour entreprendre
Le **"Guide Web de l'Entrepreneur wallon"** est la plus renommée de nos bases de données (qui existe également en version "papier", publiée chaque début d'année) : Retrouvez-y tous les sites Web utiles pour entreprendre en Wallonie, commentés par les "spécialistes maison" de l'UWE.
L'inventaire **"Capital à risque"** renseigne les fonds, invests, business angels... actifs en Wallonie et susceptibles de soutenir financièrement votre projet. Chaque fiche reprend leurs coordonnées exactes, les secteurs qu'ils privilégient, leurs types d'interventions, les personnes de contact, etc.
Vous souhaitez implanter votre entreprise en Wallonie ? Consultez le répertoire **"Centres d'affaires"**, qui renseigne, province par province, les espaces dédiés à l'activité économique (zoning, parcs scientifiques, business centers, incubateurs...).
Vous cherchez de nouveaux collaborateurs ? Consultez la rubrique **"Demandes/offres d'emploi"** : les candidats s'y présentent en 5 lignes de manière standardisée. Si un profil vous intéresse, utilisez le formulaire en ligne pour obtenir son CV complet, et si vous êtes membre de l'UWE, vous avez également la possibilité d'insérer vos propres offres d'emploi.

Promotion des entreprises

Que ce soit dans leur secteur ou dans un créneau pointu, plusieurs entreprises wallonnes occupent la "pole position" mondiale : retrouvez-les sur la page **"Leaders mondiaux"** sous forme de courts portraits mais aussi à travers les interviews audio de leurs patrons (réalisées par BFM).
Vous souhaitez aller plus loin dans votre communication et apparaître dans certains médias ? Consultez notre répertoire **"Journalistes"** : l'ensemble des coordonnées et informations relatives à la presse belge (écrite et audiovisuelle) y sont répertoriées.

CONSULTER
Les bases de données de l'UWE
www.uwe.be/bases-de-donnees

Les entreprises wallonnes ayant obtenu les précieux labels ISO 9001, ISO 4001 ou EMAS ne se comptent plus. Identifiez-les, secteur par secteur ou en encodant directement leur nom dans le moteur de recherche, dans les listes **"ISO 9001"** (qualité) et **"ISO 14001/EMAS"** (environnement).
Last but not least : les entreprises membres de l'UWE ont la possibilité de référencer leur propre site internet. Rendez-leur visite en suivant le lien **"Sites de nos membres"**.

Et encore...

Enfin, les trois dernières bases de données disponibles ne touchent qu'indirectement à la vie des entreprises, mais restent des sources d'information utiles et particulièrement pertinentes dans la sphère d'influence de l'UWE : elles renseignent les actions de sensibilisation des jeunes aux métiers et à l'esprit d'entreprendre et les compositions des cabinets ministériels du **Gouvernement wallon** et de la **Communauté française**. ■

A SUIVRE !

Dans cette rubrique, nous détaillons une à une les nouvelles fonctionnalités et les nouveaux contenus du site www.uwe.be : les bases de données, l'espace "Membres", les flux RSS, la newsletter, le "media center", les publications, l'espace "Presse", etc.
Un rendez-vous bimestriel avec VOTRE nouveau portail d'information !

Prochain sujet : "Members only !"

ETUDES 2008 SUR LA SITUATION DE L'ENTREPRISE

Aucun "Plan Marshall" ne peut être concrétisé sans espace

Dans l'édition 2008 de ses **"Etudes sur la situation de l'entreprise"**, l'UWE se penche sur l'espace dédié à l'activité économique en Région wallonne et formule ses recommandations...

par Madeleine DEMBOUR

La Wallonie est régulièrement citée parmi les régions d'Europe les plus attractives pour les investisseurs. Notamment en raison de la disponibilité en terrains pour les entreprises.
Bon nombre d'entreprises étrangères ont d'ailleurs fait le choix de s'implanter chez nous...
Plusieurs témoignages d'entreprises indiquent pourtant qu'il est de plus en plus difficile de trouver les terrains nécessaires à l'installation et au développement des activités économiques.
Dans certaines sous-régions, la saturation des parcs d'activité économique est atteinte ou proche de l'être.
Où en est-on exactement ? Quels sont les acteurs de l'offre et de la demande en matière de terrains ? Qu'est-ce qui "coince" ? Les "*Etudes 2008 sur la situation de l'entreprise*" publiées par l'UWE en juin dernier répondent à ces questions.
L'activité économique occupe, en Wallonie, 1,2% du territoire, pour 54% pour l'agriculture et 32% pour les forêts. En Flandre, l'activité économique occupe 3,4% du territoire.
Le Gouvernement wallon a pris conscience de l'urgence en décidant de mobiliser, par diverses mesures, 5.000 hectares. "*Il serait en effet inconséquent pour la Wallonie de ne pas disposer à court et moyen termes de l'espace nécessaire à la matérialisation et à l'essor d'activités économiques sur son territoire*", fait remarquer Vincent Reuter, Administrateur Délégué de l'UWE.
Cette démarche indispensable doit toutefois s'accompagner d'une série d'améliorations de la gestion des terrains à vocation économique et du cadre législatif et réglementaire.
L'UWE formule 8 recommandations pour atteindre ces objectifs :

1. Connaître l'offre et la demande et évaluer les politiques mises en œuvre.
2. Mobiliser l'espace judicieusement.
3. Mettre en œuvre une gestion du territoire à 3 niveaux.
4. Renforcer la spécificité des parcs d'activité économique par une politique stricte d'attribution des terrains.
5. Réfléchir en termes de "services" et de "service après vente" et pas uniquement en termes d'hectares mis à disposition.
6. Créer une base de données des terrains à vocation économique (existants et potentiels).
7. Assurer la cohérence des plans et des politiques menées.
8. Adapter le cadre réglementaire.

"*On s'aperçoit que le potentiel est très loin d'être utilisé : il reste de la marge, sans qu'il faille pour autant sacrifier l'environnement ou le bien-être de nos concitoyens sur l'autel d'une croissance économique aveugle. Mais de croissance économique, et vigoureuse, il en faut.Voilà pourquoi l'utilisation intelligente, rationnelle et planifiée des 17.000 km² de Wallonie doit faire partie de tout programme politique, Marshall ou autre, présent ou à venir*", conclut Vincent Reurter. ■

L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE OCCUPE, EN WALLONIE, 1,2% DU TERRITOIRE, POUR 54% POUR L'AGRICULTURE ET 32% POUR LES FORÊTS.

© Idelux

OÙ LE TROUVER ?

Les "Etudes sur la situation de l'entreprise" de l'UWE, publiées chaque année en juin, constituent une référence pour rendre compte du profil général de l'entreprise wallonne et du cadre dans lequel elle évolue.
L'édition 2008 prend comme thème l'espace dédié à l'implantation de l'activité économique. L'UWE y propose un ensemble de recommandations pour que le développement territorial concoure au redéploiement économique de notre Région. Dans une deuxième partie sont proposées des monographies sectorielles qui procurent une bonne vision du tissu économique wallon.

TÉLÉCHARGER
le document sur
www.uwe.be/publications

Propriété Intellectuelle

BREVETS MARQUES MODÈLES CERTIFICATS D'OBTENTION VÉGÉTALE DROIT D'AUTEUR

S'informer

Assurez un avenir à vos activités créatrices et innovantes !

- Vous désirez en savoir plus sur la protection juridique des **brevets d'invention**, des **marques**, des **dessins** ou **modèles**, des **obtentions végétales**, des **créations artistiques** ou encore des **logiciels informatiques** ?
- Vous souhaitez connaître l'**état** de la **technique** dans un domaine particulier ou vérifier la **libre exploitation** d'un **produit** ou d'un **procédé** avant de le fabriquer ou de l'utiliser à des fins commerciales ?
- Vous voulez vous assurer que vos **produits** ou **services** seront **clairement différenciés** de ceux de vos concurrents ?
- Vous avez l'intention d'**utiliser** ou de **développer** un **logiciel informatique**, une **base de données** ou un **périodique** ?

L'Office de la Propriété Intellectuelle est à votre disposition pour répondre à vos questions concernant les brevets d'invention, les marques, les dessins et modèles, les certificats d'obtention végétale ainsi que le droit d'auteur et les droits voisins.

economie.fgov.be/opri-die.be

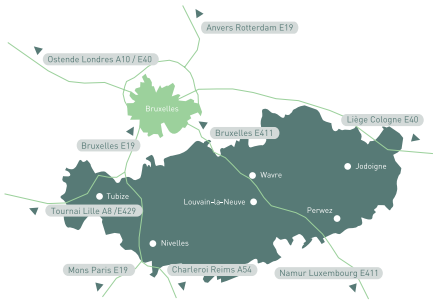
economie

.be

Nivelinvest.
Initiateur et amplificateur de développement.

20 ans

Avec 20 ans d'expérience dans le Brabant wallon,
Nivelinvest est le partenaire idéal pour aider votre entreprise à se développer.



Rue Saint-André 1 - 1400 Nivelles
Tél. 067 89 46 46 - Fax 067 89 46 40
invest@nivelinvest.be
www.nivelinvest.be

NIVELINVEST
Groupe Nivelinvest

ANALYSER LES RISQUES D'UN PROJET

Un cocktail de raison et de passion !

"SI L'ON VEUT ASSURER LE DÉVELOPPEMENT FUTUR DE SON ENTREPRISE, NE RIEN RISQUER EST UN RISQUE ENCORE PLUS GRAND !"

Michel SANTI

Epreuve de vérité pour un projet, la phase d'analyse des risques est cependant très souvent peu et mal traitée. Il est vrai qu'il est difficile et déplaisant, pour les porteurs, de regarder l'incertitude et les risques droit dans les yeux. C'est pourtant ce que recommande impérativement l'auteur. Et il donne une méthode pour faciliter leur identification et leur analyse.

par Michel SANTI, expert APM et professeur HEC Paris (santi@hec.fr)

La caractéristique d'un projet est d'être la projection d'une série d'actions dans le futur au sein d'une activité donnée et 2 sources d'erreurs y sont liées. La première concerne le futur projeté que nous déduisons, hélas, du présent et /ou de notre expérience du passé. La deuxième est liée aux actions que nous envisageons qui ignorent généralement les réactions des autres acteurs et sont souvent loin d'être celle que nous réalisons. Pour éviter ces erreurs mieux vaut suivre les 6 étapes suivantes.
La première phase - **identifier tous les risques liés aux hypothèses clés du projet** - est capitale car tant que ces hypothèses ne sont pas exprimées les risques liés ne peuvent être analysés. Il existe 4 catégories de risques et d'hypothèses :

- Hypothèses sur l'état futur de l'activité (croissance, réglementation, prix, compétition)
- Hypothèses liées au business model retenu : validité, données clés, effets
- Hypothèses sur la validité, les coûts et les effets des principales actions du plan
- Hypothèses sur l'état futur de l'activité compte tenu des actions engagées.

Evaluer l'impact des risques identifiés suppose la construction d'un modèle de simulation sur mesure isolant les variables sur lesquelles mener des analyses de sensibilité sur les fondamentaux (VAN et TRI) du projet et permettant de se concentrer sur les risques "critiques", à impact majeur sur le plan financier.
Reste ensuite à estimer **le degré de vraisemblance** de chacun **des risques critiques** en le "justifiant". 2 niveaux d'échelle d'occurrence (fort - faible) sont suffisants.
L'autre avantage de ces analyses est de conduire à questionner les hypothèses ou imaginer des moyens originaux limitant la survenance ou les effets de ces risques.

Ranger au grenier l'approche classique "optimiste, vraisemblable, pessimiste".

Reste alors à **positionner les risques** dans une matrice combinant occurrence et niveau d'impact.
Le **scénario nominal** est celui qui correspond au futur le plus vraisemblable. On peut en accroître la robustesse en y intégrant des mesures limitant fortement les risques à faible impact/forte occurrence. Mais l'on doit aussi y insérer certains des risques à occurrence et d'impact forts.
Les **scénarios alternatifs** sont construits sur la base des risques probables et à fort effet.
On peut généralement en concevoir 2 à 3 correspondants à des combinaisons de variables critiques. En tout état de cause il faut ranger au grenier l'approche classique, dépassée et si enfantine, des 3 scénarios - optimiste, vraisemblable et pessimiste.
Quant aux **plans de contingence**, ils correspondent à des situations de risque à fort impact et faible occurrence. Ils permettent de préempter les réponses pouvant être mises en œuvre rapidement, au cas où.... L'exercice de se mettre en situation délicate est d'ailleurs très profitable pour découvrir "les poches de productivité" jusqu'alors oubliées. ■

Expérience

JEAN-FRANÇOIS ROSSIGNOL EST MEMBRE DU CLUB APM NAMUR. , Il est fondateur et administrateur délégué de Sodiplan, une PME spécialisée en Systèmes d'information géographique et cartographie numérique, entrée en Bourse en 2006. Pour cet entrepreneur, la gestion du risque d'un projet est un subtil cocktail de raison et de passion: mesure des paramètres susceptibles d'engendrer un risque (technique, financier ou opérationnel), recueil d'avis et d'informations auprès de différents experts ... et de la passion pour dépasser ses craintes ! *"Un nouveau projet, c'est l'occasion rêvée pour mettre en place une bonne gouvernance et plus de transparence avec tous les partenaires".*

apm progrès du management

APM Belgique Luxembourg Rue Bois Saint-Jean 29 - 4102 OUGREE
04/232.10.36 - apm.belux@skynet.be

L'ENTREPRISE EN LIGNE

Développez votre entreprise grâce aux Technologies de la Communication et de l'information.
Une rubrique proposée par l'Agence Wallonne des Télécommunications.

LE CHIFFRE

31%

31% des Wallons de 15 ans et plus ont effectué des achats en ligne en 2007 (via le commerce électronique classique ou via les sites d'enchères). Globalement, les e-consommateurs sont satisfaits de leurs achats en ce qui concerne la qualité des produits, l'exactitude de l'offre, le prix des produits et les délais de livraison.
Pour les e-consommateurs, les sites commerciaux sont utilisés comme de réelles boutiques classiques où l'on va faire du shopping régulièrement, alors que les sites d'enchères s'apparentent plutôt à des marchés aux puces où l'on fait de bonnes affaires et où l'on peut trouver des objets rares et de collection. 57% de ces e-consommateurs achètent des produits sur des sites étrangers.

ON THE WEB

Trop faciles, les TIC !
L'AWT et Easi-Wal vous proposent un DVD combiné à un CD-Rom interactif pour découvrir de façon ludique pourquoi et comment utiliser les Technologies de l'Information et de la Communication, en compagnie de Caroline et Fastoche. Vous pouvez commander gratuitement le DVD "Trop faciles, les TIC !" au n° vert **0800 11 901** ou en remplissant un formulaire en ligne sur www.awt.be/dvd

MULTIMÉDIA

L'AWT propose un guide des métiers pour le multimédia

L'AWT vous propose un guide "des métiers pour le multimédia". 36 métiers à découvrir, notamment pour les jeunes à la recherche d'une orientation professionnelle dans un secteur d'avenir dont la Région wallonne a fait l'une de ses priorités.

Le multimédia, issu de la rencontre des télécommunications, de l'informatique et de l'audiovisuel, se développe de plus en plus comme un média à part entière. Le savoir faire des entreprises du secteur multimédia en Communauté française et en Région wallonne est aujourd'hui clairement reconnu. De nombreuses initiatives publiques et privées, comme le programme Promimage, le Cluster Twist, le Pôle Image de Liège ou encore Wallimage, en sont l'éclatante démonstration.
Toutefois, ces remarquables développements sont plus que jamais tributaires d'une main d'œuvre hautement qualifiée. Selon les professionnels du secteur, en Communauté française, les écoles et universités forment de bons candidats, mais malheureusement en trop petit nombre. Les domaines de l'économie qui s'appuient sur les développements multimédia et qui veulent poursuivre leur croissance, doivent pouvoir compter sur des collaborateurs formés à ces nouveaux métiers situés au croisement de l'art et de l'informatique, disposant d'une sensibilité artistique tout en maîtrisant les aspects techniques.
C'est la raison pour laquelle, à la demande de la Ministre Marie-Dominique Simonet, l'Agence Wallonne des Télécommunications a édité un guide des métiers du multimédia. Ce guide a été rédigé par la Faculté d'Informatique des FUNDP, en étroite collaboration avec l'AWT. Il est principalement destiné aux écoles secondaires, aux établissements et aux Centres de compétences spécialisés dans la formation multimédia.
L'éventail de métiers proposé est représentatif du monde du multimédia tel qu'il existe aujourd'hui. Il est clair que de nouvelles fonctions sont toujours susceptibles d'apparaître dans cet univers en évolution perpétuelle.
Cet outil d'orientation décrit 36 métiers, répartis en cinq catégories représentatives des étapes qui permettent à un produit ou un service multimédia de prendre vie, depuis la décision de production jusqu'à la réalisation et la diffusion:

- les métiers de la conduite de projet,
- les métiers de la scénarisation et de la conception,
- les métiers de la mise en œuvre et de la réalisation graphiques et artistiques,
- les métiers du développement informatique et technique,
- les métiers de la valorisation et du soutien au multimédia.

36 MÉTIERS, RÉPARTIS EN CINQ CATÉGORIES REPRÉSENTATIVES DES ÉTAPES QUI PERMETTENT À UN PRODUIT OU UN SERVICE MULTIMÉDIA DE PRENDRE VIE

Ce guide est avant tout un outil destiné aux jeunes scolarisés et aux professionnels en recherche de réorientation, pour les aider à mieux comprendre les métiers et les profils de compétences dans le monde du multimédia.
Le souhait de l'AWT est que ce guide soit aussi une aide pour les enseignants ou les formateurs en multimédia, comme pour les recruteurs dans la formulation des offres d'emploi.
Dans la pratique, une même personne peut exercer simultanément plusieurs métiers.
Ainsi, l'auteur d'un projet peut être en même temps le scénariste et le concepteur de l'œuvre. Le concepteur graphique peut également être le directeur artistique ou un infographiste. Ou encore, le rôle de modérateur-animateur multimédia peut aussi être confié à un webmaster. En ce sens, les métiers présentés sont plutôt des fonctions ou des rôles.
Pour obtenir gratuitement la version papier du guide il suffit de remplir un formulaire en ligne sur www.awt.be. ■

@wt.be Agence Wallonne des Télécommunications

www.labeletic.be ou **www.awt.be/labeletic**: pour retrouver l'ensemble de la charte déontologique ainsi que la liste des sociétés l'ayant déjà signé.
Secrétariat du Label eTIC: Damien Jacob, 081/778.080 ou info@labeletic.be.

LE CHIFFRE

28

Entreprises sont certifiées OHSAS 18001 (Management de la Santé et de la Sécurité au travail) en Région wallonne. Ces chiffres sont issus du "Baromètre de la Qualité", sur base de données fournies par dix organismes certificateurs accrédités par Belac, organisation belge d'accréditation. Ces entreprises se répartissent géographiquement de la façon suivante :
3 entreprises en province de Luxembourg, 0 en province de Namur, 2 en Brabant wallon, 11 en Hainaut et 12 en province de Liège.

LEXIQUE

Spécification OHSAS 18001 – Management de la Santé et de la Sécurité au travail
Référence internationale précisant les exigences requises pour permettre à un organisme de maîtriser les risques et d'améliorer ses performances. Elle s'adresse à tous les organismes quel que soit leur domaine.
Apports pour l'entreprise :
- Démontre l'engagement pour la protection du personnel, des personnes présentes sur le site et des biens ;
- Amélioration de l'efficacité, réduction des risques encourus et accidents ;
- Amélioration de la réputation sur ces problématiques sensibles ;
- Intégration de la gestion de la Santé et de la Sécurité au travail pour toutes les fonctions de l'entreprise ;
- Partie intégrante d'une stratégie de Développement Durable ;
- Compatibilité avec l'ISO 9001:2000 et l'ISO 14001.

"LE MANAGEMENT DU RISQUE PASSE PAR LA QUALITÉ ! "

Placer votre entreprise sous le signe de la sécurité au travail. Voici quelques informations pratiques qui peuvent vous aider dans votre démarche.

par Stéphanie Dubois – Collaboratrice Communication MWQ

Améliorer la sécurité dans votre entreprise ! C'est une question que vous vous posez ?

Alors, pourquoi pas initier ou participer à une "Table d'Orientation Qualité". Un de ses objectifs est d'apporter des orientations spécifiques à des nouveaux problèmes rencontrés. C'est un espace de rencontres, de coordination, de compétences clés et d'échanges consacrés à la Qualité sous toutes ses formes ! Elle s'adresse à tout organisme qui souhaite obtenir des éclaircissements sur une interrogation particulière dans le domaine de la Qualité.
La "Table d'Orientation Qualité c'est :
- Un ensemble de personnes qui se regroupent autour d'un objectif partagé ;
- Des séances thématiques sur des problématiques particulières ;
- La rencontre de différents réseaux comprise comme source d'innovation ;
- La capitalisation des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être ;
- ...

Vous voulez initier ou participer à une « Table d'Orientation Qualité » ?
Contactez le Mouvement Wallon pour la Qualité : voir les coordonnées ci-dessous.

"Repéré" pour vous

"Les clés de la Santé et de la Sécurité au travail- Principes et méthodes de management".
Aujourd'hui, la santé et la sécurité au travail occupent une place grandissante dans les préoccupations de l'entreprise. En effet, les risques qui pèsent sur son personnel doivent être évalués et pris au sérieux car tout incident peut avoir un impact sur ses performances économiques et, surtout, mettre en danger des vies humaines.
Ed. AFNOR, Réf. 3465136 par G. Gibeault, O. Gauthey et X. Bernard.

Quelques bonnes adresses :
- "Le Guide Belge Sécurité et Prévention – AEC® " : www.leguidesecurite.eu
- PREVENT : Institut multidisciplinaire axé sur la prévention des risques professionnels : http://fr.prevent.be
- PRO-SAFE : Campagne pour la Sécurité, la Santé et le Bien-être au travail dans les PME : www.pro-safe.be
- Agence européenne pour la Sécurité et la Santé au travail : http://osha.europe.eu/en

Mouvement Wallon pour la Qualité
Parc CRÉALYS, @trium, 2 rue Camille Hubert, 5032 Isnes, 081/63.49.09, www.mwq.be

Mon livre de chevet c'est...

MILLÉNIUM

Marcel Miller, notre invité (voir page 6) a dévoré les trois livres de la série Millénium du Suédois Stieg Larsson. Décrite par certains critiques comme "Le Polar de la décennie", cette trilogie est entourée d'un halo mystérieux puisque l'auteur est décédé d'une crise cardiaque à l'âge de cinquante ans, juste après avoir remis les textes à son éditeur. C'était en 2004. A l'intention des lecteurs francophones, l'éditeur Actes Sud a créé une nouvelle collection intitulée Actes Noirs pour accueillir le premier volume en juin 2006.
A présent les trois volumes sont également édités en coffret, qui contient les derniers échanges de mails entre l'auteur et l'éditeur.

Stieg Larsson, Collection Actes Noirs (Actes Sud), 490 pages (1), 550 pages (2) et 700 pages (3).

LA GESTION DE LA DIVERSITÉ DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS

Présenté comme *"LE" guide pratique à destination des employeurs"*, cet ouvrage se veut une synthèse de la problématique telle qu'elle se présente actuellement en Belgique. Le lecteur lira avec intérêt la partie consacrée au cadre légal en matière notamment de lutte contre les discriminations. Même si ce dernier est complexe car européen, fédéral et régional, il est important pour les entreprises de prendre la mesure de ces nouvelles dispositions amenées à affecter profondément le fonctionnement des entreprises.

Annie Cornet et Philippe Warland, Editions de l'Université de Liège, 110 pages, 23 euros.

LES NOUVELLES PRATIQUES DU BUSINESS EN CHINE

Selon les spécialistes, aujourd'hui 80% des échecs des entreprises occidentales sur le marché chinois sont directement ou indirectement liés à un problème culturel. Il s'agit donc de mettre en place une véritable logique de management interculturel afin d'optimiser les chances de succès de votre projet dans un pays de culture millénaire. Tel est le credo de l'auteur qui vit depuis huit années en Chine et parle le mandarin. Il explique dans cet ouvrage les stratégies qu'il a lui-même mises en œuvre ou qu'il a vu échouer pendant ces années.

Benoit Ams, Anthemis, 180 pages, 36 euros.

LES ÉLECTIONS SOCIALES ET APRÈS ?

Les élections sociales sont terminées. C'est le moment du bilan, des évaluations. Comment se préparer aux négociations qui vont débuter ? Quelles sont les attitudes productives et contre-productives qu'un dirigeant peut adopter lorsqu'il est confronté au fait syndical ?
Cet ouvrage aborde tous les cas de figure et prodigue bon nombre de conseils, que ce soit sur le plan théorique ou pratique. Fruit du travail de quatre spécialistes, il permet au lecteur de mieux connaître les lois, les usages, les enjeux... qui régissent la négociation sociale.

Roland Gits, Alain Hosdey, François Lagasse, Patrick Namotte, Edipro, 382 pages, 42 euros.

LES 7 RÈGLES D'OR DE LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE

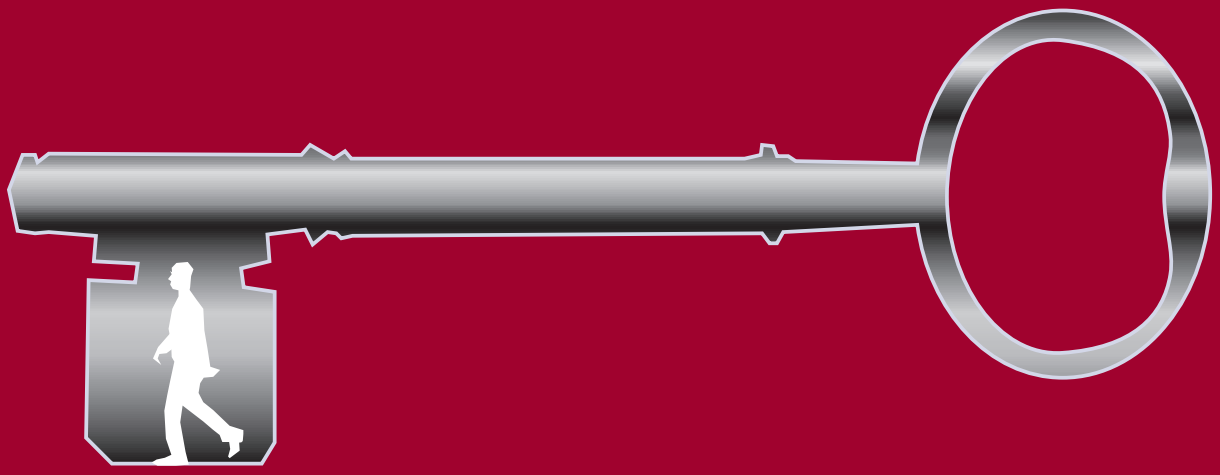
Se trouver impliqué dans la transmission d'une entreprise familiale génère une série de questions : comment choisir et former le successeur ? Comment et quand faut-il s'y préparer ? Comment surmonter les craintes de chacun ? Pourquoi ne pas vendre ? Comment prévenir et résoudre les crises et les conflits ?
Cet ouvrage rassemble des conseils pratiques et pertinents pour bien préparer cette période de changements et en faire une source d'opportunités et de développement pour l'entrepreneur et son (ses) successeur(s).

Charles Sasse, Anthemis, 162 pages, 43 euros.

Manager Mode d'emploi

Scénario, dessin, couleur : Dehaes

D'APRÈS MON DHR, JE NE SUIS PAS UN BON DIRECTEUR...
MAIS ENCORE...
CE QUI ME RASSURE, C'EST QU'IL N'EST PAS UN TRÈS BON DHR...
OUI, JE VOIS...
ET JE ME DEMANDE SI VOUS ÊTES UN TRÈS BON PSY...
LA SÉANCE EST FINIE!



ROBERT HALF INTERIM MANAGEMENT

The perfect fit for keyplayers

Your partner in assignments in temporary management positions.

- General Management • Finance & Administration • Change Management
- Sales & Marketing • Human Resources • Logistics & Production

Avenue Louizalaan 250
1050 Brussels
Tel. 02 626 11 11
brussels-im@roberthalf.be
www.roberthalf.be

Robert Half®
Interim Management

A division of Robert Half BVBA/SPRL

DDB

L'avance par la technologie www.audi.be

La nouvelle Audi A4 Avant.
Une ligne hors du temps.

La nouvelle Audi A4 Avant est une véritable invitation au voyage. Ce concentré de technologie transporte ses occupants sans faire aucune concession en matière de confort et de dynamisme. Laissez-vous séduire par son style incomparable et venez l'admirer chez votre distributeur Audi.

L'Audi A4 Avant à partir de € 520/mois HTVA*.

Consommation moyenne (l/100 km) : 5,3 - 9,1 / Emissions CO_2 (g/km) : 140 - 219.

* Loyer mensuel en Location Long Terme "Full Service" Audi Lease pour l'Audi A4 Avant 2.0 L TDI 120 CV 6V de base, sans options. Loyer TVAC : € 620. Prix et offre au 15.08.08. Offre calculée sur base de 60 mois et 100.000 km et valable jusqu'au 30.09.08. Sous réserve d'acceptation du dossier. CBFA 20172 cA. Offre réservée aux professionnels. Prix du modèle illustré : € 44.650 HTVA. Informations environnementales (AR 19/03/04) : www.audi.be

D'Ieteren Donnons priorité à la sécurité.

Audi